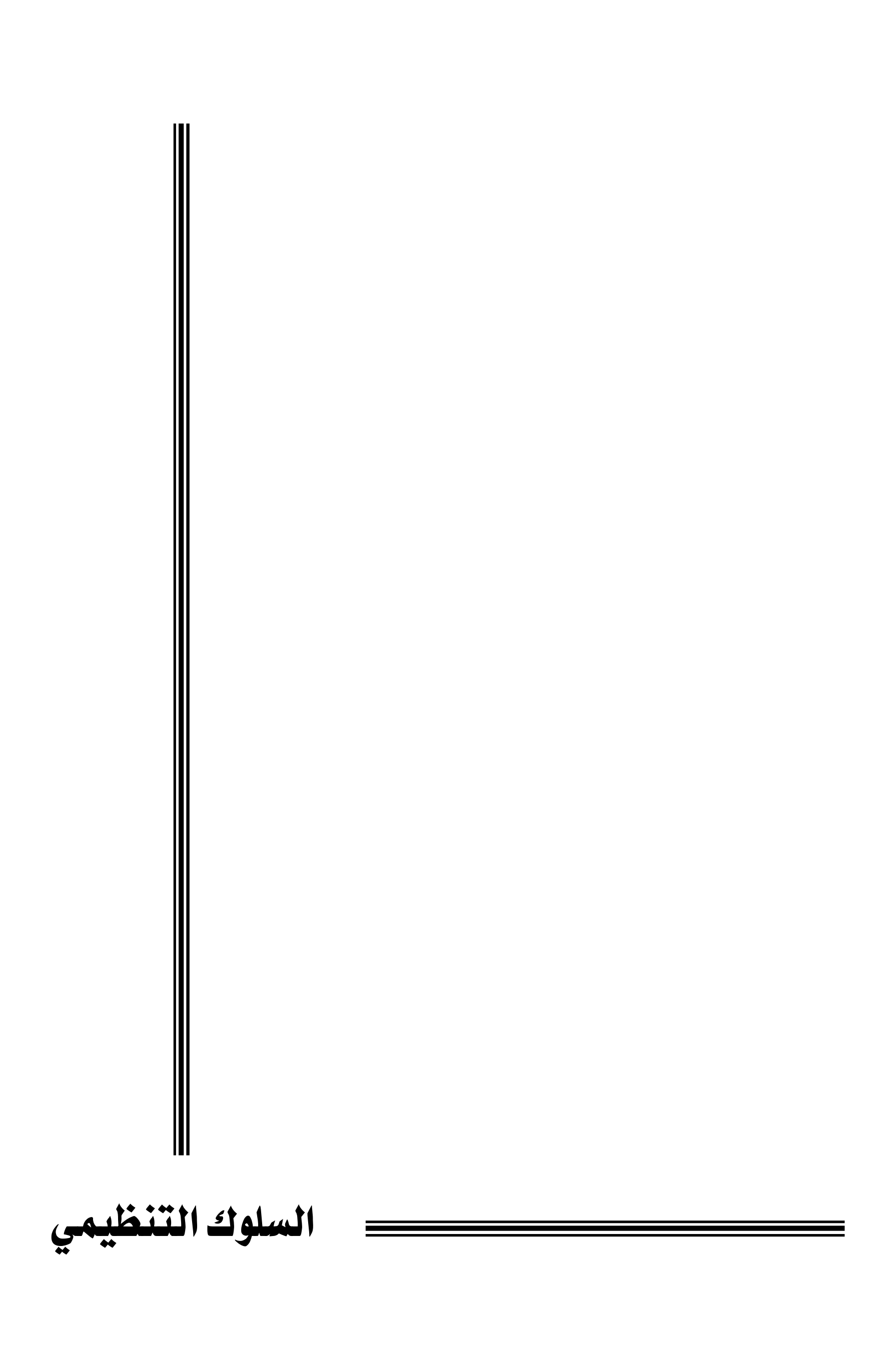


السلوك التنظيمي

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

[فَتَعَالَى اللهُ الْمَلِكُ الْحَق وَلا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً]

صدق الله العظيم

سورة طه الآية [١١٤]

السلوك التنظيمي

الأستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان

٢٠١٧م



الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى

الكتاب :   **السلوك التنظيمي**

المؤلف :   الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي

رقم الطبعة :   الأولى

تاريخ الإصدار : ٢٠١٧ م

حقوق الطبع : محفوظة للناشر

الناشر :   الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى

العنوان :   ٨٢ شارع وادى النيل المهندسين ، القاهرة ، مصر

تلفاكس :   ٥٦١ ٣٣٠٣٤ (٠٠٢٠٢)   ٠١٢٢/١٧٣٤٥٩٣

البريد الإليكترونى: m.academyfub@yahoo.com

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة المبعوث رحمة للعالمين، الذي زكاه ربه وأعلى قدره وخلقه فقال: ﴿**وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ**﴾ [القلم: ٤] وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين الذاكرين إلى يوم الدين وبعد،

تُفرض على الجنس البشري في كثير من بقاع العالم سرعة التغيرات المحلية، والعالمية التي تفرض على الإدارة فكرا جديدا ورؤية جديدة، حيث يأنس لها البعض، ويهرب منها البعض الآخر لأنها تُحَب وتُكره وفق ديناميكية الفرد واستعداده. وبالتالي فإن الفرد بغض النظر عن موقعه ليس بمعزل عن تأثير تلك المتغيرات، ولا يوجد من هو محصن عنها سواء أكان بالنظم الاجتماعية أو بالقيم والاتجاهات، لذلك فإن توقعات الأفراد سوف تختلف، وعليه سيلحق التغير المشكلة بالأنماط السلوكية، وبدوره ذلك سوف يؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الأفراد بالمنظمات. ان السلوك في موقع العمل يشكل عوامل فرديه وجماعية تنظيميه وان السلوك التنظيمي يعني بدراسة الفرد والجماعة داخل المنظمة أي داخل التنظيم الذي تحويه المنظمة بكل كوادرها البشرية بدءاً من الخفير حتى المدير.

يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف.

كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر

القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرون والباحثون اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها " إذ أن خلق حالات الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المتوخى تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمنظمة قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة.

هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

إن دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي هو أن الإنسان أهم عناصر التنظيم (يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف إذاً فمعرفة العنصر البشري أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للغير والتطوير. والتنظيمات الحديثة (كبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها) تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين

بها فنتيجة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

والتقنية الحديثة (الأخذ بأساليب التقنية يتيح فهماً أوسع وأعمق للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات) أصبحت المنظمات إلى جانب كبر حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر الذي أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً فقد أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.

والحاجة لفهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المنظمات فإن هناك فئة المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلعة حيث تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من شخص إلى آخر وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم واحتياجاتهم. وتغيير اتجاهات العاملين/ درجة تعاونهم/ إبداعهم/ تهيئتهم للتغيير والتطوير.

الإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فر إلى آخر مما يترتب على ذلك أن وجهة نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصية الفرد نفسه فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل. والمزيد من التفهم للفرد ودوافعه ومكونات شخصيته وما يهدد نفسيته نتيجة القلق/ الصراع/ الإحباط/.. الخ، التي قد يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة. قد يفشل الإنسان في محاولته للتكيف مع البيئة وينتج عنه القلق والإحباط والصراع الذي يهدد النفس البشرية ويفقد الشخص توازنه النفسي ففي الإلمام بعلوم السلوك ما قد يساعد على حماية النفس البشرية ما يهددها، وزيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع

العاملين، وتحليل سـلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه.

تعتبر الإدارة مسئولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة فدراسة السلوك توفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل. وزيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين: دوافع/ قدرات/ اتجاهات/ حاجات/ مكونات شخصيه وحتى الميول والمزاجية لا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم.

ومما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أساس نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا متعاملين مع التنظيم وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض وكذا تفسير الظواهر الإنسانية التي تتمثل في شكل تحديات أو عقبات على أساس هذا الفهم والتفسير للسلوك الإنساني في التنظيم يمكن رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة.

حيث إن رجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات.

يعني هذا الكتاب بدراسة سلوك الأفراد تجاه أدائهم وذلك إن الأداء هو العامل الحكم علي الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ويعكس كيفية قيامها بانجاز مهامه ومتطلباته وذلك إن نتائج الأداء تأتي وفقا للعوامل التي تؤثر عليه.

لقد جاء هذا الكتاب ليعالج الأنماط السلوكية التنظيمية والتي ترى الإدارة بأنها لا تحقق الأهداف، من خلال التقديم العلمي الواضح والموضوعي

لتحليل وتفسير وفهم ذلك السلوك، ثم وضع الحلول من قبل الإدارة لذلك، وسوف يتم التعرض لذلك من خلال فصول هذا الكتاب، حيث سنتناول في الفصل الأول مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي، الفصل الثاني الشخصية والإدراك، الفصل الثالث الاتجاهات والتعلم، الفصل الرابع القيم، الفصل الخامس ضغوط العمل، الفصل السادس التفاوض، الفصل السابع الهيكل التنظيمي، الفصل الثامن القيادة، الفصل التاسع السلوك الجماعي في المنظمات، الفصل العاشر الاتصال.

وبعد فإن هذا جهد المقل، فإن كان حقاً فمن الله عز وجل وإن كان غير ذلك فمن نفسي ومن الشيطان. وأملي ممن يقرأ هذا الكتاب توجهي بالنصح والإرشاد، والدال على الخير كفاعله.

سائلين المولى الكريم تبارك وتعالى أن يتقبل هذا العمل وأن يكون هذا الكتاب إضافة مفيدة إلى المكتبة الإدارية يسترشد بها الباحثون ويستضئ بها طلاب العلم.

والله من وراء القصد وهو سبحانه الهادي إلى سواء السبيل،،،

المؤلف

الفصل الأول
مفاهيم أساسية

أولا: تعريف السلوك التنظيمي:

تعددت تعريفات السلوك التنظيمي باختلاف العلماء:

١. تعريف سيننلاي وواليس هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها .

٢. تعريف ديفيز يري أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.

٣. تعريف العديلة إن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشاة سواء أفراد أو جماعات صغيره أو أفراد كثيرين كوحدة شامله ومتكاملة.

٤. تعريف حديث ستيفن روبيتز ٢٠٠٥م: هي الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة.

ثانياً: مفهوم السلوك التنظيمي :

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة[1].

ينطوي مفهوم السلوك التنظيمي علي حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة.

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي تفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات.

---

(١) جيرال جونيرج، إدارة السلوك في المنظمات، ط٢، الرياض، دار المريخ، ١٩٩١م، ص٣.

ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير علي فعالية المنظمة.
- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول الي طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك[1].

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن ان تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي:

١. الإجابة علي الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
٢. معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار.
٣. معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات
٤. معرفة العوامل البيئية المؤثرة علي سلوك الموظف وإنتاجيته.
٥. توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
٦. معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين محاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثه.
٧. توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبيه وتأثيره علي العاملين.
٨. معرفة أفضل السبل للتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
٩. معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير اكبر عند كل مستوي إداري (مادي - معنوي ... الخ)[2].
١٠. الوقوف بشكل اكبر علي وأدق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها علي المنظمة ومستوياتها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.

---

(١) المرجع السابق، ص٤.

(٢) أحمد السيد، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة، ٢٠١١م، ص١.

11. معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.
12. معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال اكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.
13. معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية علي العاملين.

رابعاً: أهمية السلوك التنظيمي:

١ـ من الناحية العلمية:

إمكانية تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي اهتمت بإيجاد العلاقات بين نمط القيادة والمتطلبات والموقفية ويستخدم أيضا السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقيم اداء العاملين.كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الإفراد اللذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل علي تنميتها.

٢ـ أهمية النمو الشخصي للأفراد:

إن فهم السلوك يعد انجازا ومكسبا شخصيا حيث تزداد معرفة وإدراك الفرد لذاته ويعد ذلك احد أشكال القدرة علي فهم الآخرين والعمل بفعالية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين امرأ ضروريا لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

أهمية السلوك التنظيمي:

أ- التوضيح (التفسير):

بعد التغير من أسباب حدوث ظاهرة أهداف دراسة السلوك التنظيمي. فمثلا العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر والملل الوظيفي وعند ذلك يمكن المديرون اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل

ب- التنبؤ:

يتنبأ المديرون بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرار أو التصرفات ويمكن للمدير التنبؤ باستجابة السلوكية للأفراد وذلك بناء

علي معلومات مستمرة من علم السلوك التنظيمي كما يمكن اختيار لمدخل الملائم لتنفيذ التغير المناسب لضمان مقاومه العاملين

ج السيطرة:

معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في السيطرة علي السلوك العام للعاملين من داخل المنظمة فالمعرفة المسبقة للمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة علي تحقيق الرقابة والسيطرة(١).

خامسا: خصائص السلوك التنظيمي:

١. يتطلع السلوك التنظيمي إلى تحسين الموارد البشرية أن أرباب الأعمال والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا بالقطع يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين فكانوا يعتبرون أنهم أناس كسالى يكرهون العمل ويحتاجون إلى التوجيه ولن يعملون إلا إذا تم دفعهم وإجبارهم علي العمل

٢. يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة الديناميكية للمنظمات المنظمة بناء اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها ويعترف علماء السلوك التنظيمي بان المنظمات ليست وحدات ساكنه ولكنها ديناميكية ودائمة أي أنها انظمه تغذيه ذاتيه تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة مثل المواد الخام إلى مخرجات منتج نهائي مثلا يفرض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي يتفق علماء السلوك التنظيمي عل عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات فمثلا هناك عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية مثل قيام الأعمال الفردية المهارات ودوافع المثابرة في العمل ولكن وحدها توضح فقط جانب من الصورة فيجب علينا أيضا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفية مثل العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وكذلك العوامل البيئية المحيطة مثل الاقتصاد القومي.

---

(١) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م، ص٢.

فكل هذه المتغيرات لا تلعب أدوار منفصلة في التأثير علي كيفية تصرف فرد معين حين يعمل ولكن تأثيرها علي السلوك يكون موحدا ويزيد من تعقيد الموقف[1].

التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

لم يبدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي إلا في بداية القرن العشرين وزاد الاهتمام في العقود الأخيرة من هذا القرن ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الأتي:

الإدارة العلمية:

اهتمت الإدارة العلمية بزيادة الإنتاجية للعاملين وبدأت بالتفكير بالطرق التي تودي إلى ذلك وتوصلت إلى أمور علي يد الأب الروحي للإدارة فريدرك تايلور من أهمها:

- يجب تجزئة وظيفة الأفراد إلى مهام صغيره ويجب معرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتطلع الإدارة بمهام الوظائف والأجور والتعين ويتطلع العملاء بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لها.

حركة العلاقات الإنسانية:

قام التون مايو وزملائه بإجراء تجارب لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية والأداء من خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية معاملة الإدارة للعاملين إلى طبيعة العلاقات داخل العمل بدراسة ما يلي:

١. العلاقة بين الإضاءة والإنتاج.
٢. العلاقة بين الظروف المادية والأداء.
٣. الاهتمام بأمور أخرى اجتماعيه غير ماديه.
٤. إجراء تجربه علي مجموعه بطيئة من العمال ومجموعه سريعة فوجدوا أن العمال لا يحاولون زيادة الإنتاج بل البطء في الإنتاج وتغير الإنتاج بحثوا في الأسباب وتوصلوا إلى[2]:

---

(١) جيرالد جرنبيرج، مرجع سبق ذكره، ص ١٢

(٢) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص٣٢.

- الخوف من زيادة معدل الإنتاج.
- إن الإدارة تسعي إلى هذا الحد من التاج.
- حماية الزملاء البطيئون في العمل.

من هنا كان لابد لفت انتباه الإدارة بإنهائه يجب عليها الاهتمام بالعوامل الأخرى المادية إذا ما أرادت أن تعمل علي زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

تتمثل هذه النظرية بعدة نظريات منها:

نظرية التقسيمات الإدارية: اهتمت بالكفاءة الإدارية للتنظيم لكل من اكبر روادها هنري تايلور وما نادي من مبادئي إدارية لها الأثر الكبير في نجاح المنظمات وهي ١٤ مبدأ منها:

تقسيم العمل السلطة والمسئولية المركزية وحدة الأمر وحدة التوجه التسلسل الهرمي للوظائف مكافأة العاملين والعدالة والإنصاف المبادرة وروح الجماعة وحدة الهدف أولوية المصالح الشخصية.

تقيم العمل: يمكن تقيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصون في او تعين متخصصون للقيام به.

السلطة والمسئولية: السلطة تعني الحق في إصدار الأوامر. أما المسئولية فتعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر[1].

الضغط والمركزية:

- وحدة الأمر: حين يتلقي المرؤوسين التعليمات من رئيس واحد فقط.
- وحدة الهدف: تعني أن كل وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها إلى تحقيق أهداف المشروع.

أولوية المصالح العامة علي المصالح الشخصية: وهذا يعني عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الفرد تأتي مصلحة المنظمة في ترتيب متقدم.

لابد من وضوح التبعات الرئيسية باعتبارها خطوط والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلي كل منها أن يتبع الخطوط بدقه في عملية الاتصالات.

---

(١) المرجع السابق، ص٣٣.

العدالة والإنصاف: لابد من توفير معامله عادله لكل العاملين.

النظرية البيروقراطية: صاحب هذه النظرية عالم الاجتماع ماكس وبيبر والذي اقترح صيغه مثاليه للهيكل التنظيمي وكان يعتقد ان هنالك طريقه مثلي لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عاليه ولهذا بين ماكس وبيبر نظرية في البيروقراطية علي المبادئ التالية[1]:

- التخصص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناتج للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي: ضرورة لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.
- نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام العلاقات غير الشخصية: مطلوب شيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.

السلوك التنظيمي في العصر الحديث:

في عقد الأربعينيات كانت هنالك إشارة واضحة ليصوغ علم جديد فقد نوقشت أول رسالة دكتوراه في السلوك التنظيمي عام ١٩٤١ وبعدها بحوالي أربع سنوات ظهر أول مرجع في الموضوع في أواخر الخمسينيات وبداية الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبين الكثير من البرامج لبحوث دراسة بعض العمليات الأساسية في الموضوع أي أن فترة الأربعينيات والخمسينات شهدت نمو غير منتظم في استخدام الطريقة العلمية في القضايا الإدارية والتنظيمية كما شهدت فترة الستينيات نمو دراسة السلوك التنظيمي[2].

نظريات السلوك التنظيمي:

١. نظرية ميكافيللي في تفسير السلوك الإنساني :

علي انه سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك وان الأسلوب المناسب للسيطرة علي السلوك هو القسوة والخداع أو أي وسيله أخرى يمكن من خلالها للسيطرة علي هذا السلوك.

---

(١) المرجع السابق، ص٣٤.

(٢) فايقة فوزي حسن، نظرية المنظمة، (بغداد، دار الشئون الثقافية، ١٩٩٠م)، ص٢٤.

وقد كتب ميكافيللي كتابه (الأمير) في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية وفي هذا الكتاب وصف ميكافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفؤ وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة.

وهذا يعني أن أي وسيله تصرف حتى لو كانت غير شرعيه أو أخلاقيه هي مشروعه ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية وقد تولت نصائح ميكافيللي للأمير الكفؤ بضرورة استخدام المكر الخداع التدليس والدهاء والمناورة بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لأحكام الرقابة علي تصرفات وسلوك المرؤوسين. ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافأة علي أن يكون هذا في ظل استخدام الردع.

٢. النظرية السلوكية:

هي أن تنظر للأنماط السلوكية للأفراد علي أنها لإنشاء لوجود فوارق داخليه للفرد وإنما تكون ناتجة بسبب المنبهات الحسيه والحركية التي تودي إلى تحريك الأفعال مما ينتج أنماط سلوكية[١].

٣. نظرية الرشد:

ونقول أن الإنسان يملك قدره رشيدة علي تحديد واختيار أنماط سلوكيه بما يتناسب مع مواردها وممتلكاتها بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة لاختياراتها وتصوراته ويبذل جهد وطاقه لإشباع رغباته.

٤. نظرية جشطالت:

تقول هذه النظرية أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعه من العناصر متداخلة وإذا حصل تغير فنها ستؤدي إلى حالة عدم التوازن مما يحقق حاله من القلق والتوتر.

٥ النظرية الكلاسيكية:

تشير إلى أن النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني ولقد افترضت هذه النظرية بأن الإفراد كسالي وأنهم غير قادرين علي تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعالين ولهذا فإنهم غير قادرين علي أداء

---

(١) المرجع السابق، ص٢٤.

أعمالهم بصورة سليمة وفعاله وعليه وجب السيطرة علي هذا السلوك غير الرشيد فبات افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي علي العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات[١].

محددات السلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي يعتمد علي عدد من المحددات منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة فان اطلاع الإدارة علي مستوي شخصيات العاملين أو إدراكهم أو دوافعهم أو مدي ثقافتهم سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الأفراد ومحاولة توجيههم نحو تحقيق أهدافهم هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن اطلاع الإدارة علي التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون بما يخدم روح التنظيم.

محددات السلوك علي الفرد:

من المعلومات المهمة التي تقتضيها إدارة المنشاة في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل وعند دراسة هذا السلوك وجد انه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد وهي الشخصية، الإدراك، التعليم، الاتجاهات، الدوافع والقيم[٢].

١/ الشخصية:

أ- **تعريف الشخصية:** هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقه وثابتة نسبيا للمثيرات البيئية من حوله، وأوضح دكتور خليفة بركات في كتابه (تحليل الشخصية) يمكن تعريف الشخصية بأنها :هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداده ومكوناته الجسمية والعقلية الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات إذا كان بها أسلوبها الخاص المميز لها عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

(1) WWW.HVDISCUSSION.COMHR4979.

(٢) زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط٢، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٤م، ص٣٤.

ب- مفهوم الشخصية: الشخصية والصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينه يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين ويركز جوردون البورت علي النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبار أنها نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية.

ج- أهمية الشخصية في مجال الأعمال: إن الشخصية تمثل أهمية خاصة في مجال إدارة الأعمال وان دورها مؤثر جدا في نجاح أو فشل تلك المنظمة فالمنظمات عند توفيرها لمواردها البشرية تقوم بالآتي: تحديد وظائفها والمتطلبات التي تريدها كل وظيفة.

تبدأ بعمليات الاختيار سواء كانت عقليه أو نفسيه تؤخذ نتائج هذه الاختبارات كمؤشرات للشخصية من حيث الاتزان والتكيف مع المواقف والقدرة علي التخطيط واتخاذ القرارات ونجد ان الشخصية المطلوبة في مجال الأعمال تقتضي توفر الشخصية الإدارية والشخصية التي تتمتع بصفات القيادة والخلقية الإدارية بينما الشخصية الإنسانية تعني الشخصية التي تتمتع بسلوكيات ايجابيه كالجانب الإنساني[١].

د- مكونات أو محددات الشخصية: وقد قسم علماء النفس هذه المحددات إلي خمسة محددات شملت الآتي:

١. محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة إلى علاقة الفرد بالبيئة المحيطة.
٢. المحددات الأولية التي تتمثل في الخصائص الوراثية.
٣. محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه الوظيفة.
٤. محددات خاصة بالحاجات الإنسانية.
٥. السلوكيات التي يتبعها الفرد ف موقف معين.

المحددات الأولية: يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثية تنتقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من ولادته تحمل هذه الجينات كثيرا من الصفات

---

(١) المرجع السابق، ص٣٥.

بعضها موجب والآخر سالب فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السلبية فهي تلتقي بالتزاوج بصفات سالبه أخرى، الصفات الوراثية تشمل الذكاء واللون والكثير من الصفات هذه الصفات يتعدد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمه للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

محددات مكتسبه من البيئة المحيطة: تقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثيرها بهم وتأثرهم بها.

محددات خاصة بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها: إن لكل وظيفة سلوكيات محدده تقتضي شاغلها إن يؤديها وبالتالي فان الفرد حينما يؤديها يشغل وظيفة ما فكأنما يودي دورا محددات تقتضيها هذه الوظيفة ومن ثم يصبح هذا السلوك سلوكا وظيفيا كثيرا ما نلاحظ في واقع الحياة العلمية تباينا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل وتصرفات الشخصية الأخرى[1].

الحاجات الإنسانية للفرد: تعتبر الحاجات الإنسانية للفرد دافعا لسلوك الفرد بحيث تمثل الحيوية والطاقة التي تدفعه لإشباعها بحيث ان هذه الطاقة والحيوية تعكس لنا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية من حيث النشاط والكسل والجدية والتسيب بحيث تعكس هذه السلوكيات الصفات والملامح الشخصية وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضا بالقدرات المختلفة التي يمتلكها الفرد من القرارات العقلية أو عقليه أو عاطفية.

السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين: يقصد بالمواقف غير الروتينية كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث والحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل ويأتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف مثال: قد تنص اللوائح علي أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاثة فواتير عمل من ثلاث جهات مختلفة وان يتم الشراء من اقلها سعرا أو يتم

---

(١) المرجع السابق، ص٣٦.

الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال او ان يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها الدولة[1].

خصائص ومميزات الشخصية:

هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من شخصية لآخري مثل التميز بمعني ان للشخصية صفات تميزها دون شخصية أخري أو قد يتمتع بسمات معينه كالكبرياء والاعتزاز والتواضع أو الشخصية القلقة...الخ وكلها خصائص وسمات نجدها تختلف من شخصية لآخري.

١/ اثر الحاجات في توجيه سلوك الفرد: لاشك أن الإحساس بالحاجة لدي الفرد اثر كبير في السلوك المعين لإشباعها فمتى ما كان الفرد قدرا علي هذا الإشباع سارت الأمور عاديه ومتى ما كان عاجزا عن إشباعها كانت احتمالات الإحباط كبيره وقد عرف علماء الإدارة الإحباط بأنه (إعاقة الفرد في سبيل الحصول علي الأهداف للأسباب والظروف المادية أو الاجتماعية غير الملائمة أو نقص قدرات الفرد المادية أو الذهنية.

٢/ الغريزة كمحدد لسلوك الشخصية: وتعني الغريزة كما يري الدكتور شوقي جود بأنها التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد وبشكل لا إرادي (تلقائي).

٣/ نظرية الشخصية: لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالا للبحث والدراسة ونتجت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية وسوف نعدد فيما يلي بعض منها:

أ/ نظرية السمات: وفقا لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية التي يمكن أن يتميز بها فرد عن الآخر ونجد أن أي شخصية تتشكل من مجموعة من تلك الصفات والخصائص ينقسم الأفراد إلى ثلاثة فئات وفقا لخصائصهم في الاستجابة مع الآخرين[2].

---

(١) المرجع السابق، ص٣٦.

(٢) المرجع السابق، ص٣٨-٣٩.

- الفئة المتفائلة ايجابيا وهم الأفراد الذين يتفاعلون مع غيرهم ويكونون صداقاتهم ونجدهم علي استعداد للتعاون والتفاعل الايجابي مع الآخرين.
- الفئة التي تبني تعاملها وتفاعلها مع الآخرين مرتبطا بمصالحها الشخصية ونجدها تسعي دائما للسيطرة علي الآخرين وإخضاعهم لها
- الفئة السالبة وهي نوعية من الأفراد تبتعد عن المجموعة ويكون سلوكها دائما سلبيا من حيث التعاون والتفاعل مع الآخرين وبالتالي هي لا تبحث علي علاقات اجتماعيه فهي انطوائية ومكتفيه ذاتيا.

وهناك مجموعة خصائص أو السمات الشخصية التي تتبع نتيجة الاستجابة الشخصية أو التفاعل بين الفرد ومن حوله وتشمل الاستقلال والمبادرة والإقبال علي الآخرين والسيطرة والكبرياء والتنافس والاجتماعية... الخ ومما لاشك فيه أن هذه الخصائص تمثل جانبا من شخصية الفرد(١).

ب/ نظرية الذات: وهي من النظريات الهامة في مجال السلوك التنظيمي (الحناوي ١٩٨٦م) تري هذه النظرية أن هنالك مجالين للشخصية هما:

أولا: الذات الشخصية وتشمل العمليات النفسية الرئيسية من إدراك وتعلم ودافعية.

ثانيا: الذات الاجتماعية وتعني تصور الفرد للآخرين.

ج/ نظرية الأنماط: قسمت هذه النظرية الرئيسية للسلوك الإنساني كما يلي:

أولا: الأنماط المزاجية: وينطوي تحتها أربع مجموعات هي:

١. الغامض ومتغلب المزاج وحاد الطبع
٢. الصامت الحزين والمكتئب والمتشائم دائما
٣. ذو الطبع البارد والجاف

(١) المرجع السابق، ص٤٠.

٤. المتحمس الممتلئ بالأمل والثقة في الحياة.

ثانيا: الأنماط الجسمانية: تقسم الأفراد وفق الصفات الجسمانية الآتية:

١. السمنة: السمين مثلا بقوه يميل للمرح والروح الاجتماعية.
٢. النحالة: النحيل تجده يميل للعزلة (غير اجتماعي).
٣. استدارة الجسم البدنية والعضلات الذي يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل للسيطرة والصراحة، المخاطرة ووفق هذه النظرية نجد أن كل صنف من هؤلاء أو كل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر[1].

ثالثا: الأنماط النفسية: وينقسم الأفراد وفق هذه الأنماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء والانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجد شخصيته منفتحة في تعاملها مع الآخرين.

رابعا: الأنماط الاجتماعية: قسمها علماء النفس أيضا إلى مجموعات مختلفة مثل:

١. النمط الفكري ويضم العلماء والفلاسفة.
٢. النمط العملي ويضم عمال الزراعة والصناعة والجيش.
٣. النمط الإنساني ويضم المعلمين والأطباء ورجال الدين.
٤. النمط الإحساسي ويضم رجال الفن والشعر.

علاقة الشخصية بالسلوك:

تهتم مقاييس الشخصية ومنها مقياس اميول والقدرات بالتعرف علي بعض الخصائص الأساسية للشخصية وهذه الخصائص قد تناسب متطلبات عمل معين فكل عمل قد تناسبه خصائص وموصفات معينه ينبغي توافرها في شاغلها وفيما يلي مزيد من السمات والتفصيل عن تأثير الشخصية أو سمات الشخصية علي بعض جوانب السلوك عن الآخر يمس منها سلوك العمل والأداء.

---

(١) كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م)، ص٦٤.

١/ الرغبة في الانجاز:

يتميز الأشخاص ذوي الانجاز العالي بان لديهم الرغبة في إتمام العمل بنجاح وبذل مجهود متميز والسيطرة علي مشاكل العمل وبالتفاني في العمل يشرط أن يكون مناسبا لقراراتهم ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مد تقدمهم في العمل ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وان يكون العمل به شي من التحدي لقدراتهم وعليه فان العمل الروتيني المتكرر كالعمل الكتابي أو المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مثيرا لدوافع الانجاز لدي شخص بينما العمل الإداري والفني والذي فيه شيء من التغيير ويحتاج إلى إبداع ويعطي بعض من التحدي مثل الوظائف الإدارية يتم تهيئة الفرصة بظروف وظيفة تطلق دافع الانجاز من خلال توفير فرص التحدي وصعوبة مناسبة للعمل ومعلومات مستمرة عن مدي التقدم في العمل وتقدير المجهود المتميز[١].

٢/ الحساسية للعلاقات الاجتماعية:

هناك مجموعة أخرى من الخصائص التي تشير مدي حساسية الفرد لعلاقته مع الآخرين وهناك مجموعة من المقاييس تقيس التعبير الاجتماعي والمشاعر العاطفية والمشاعر الاجتماعية والأفراد الذين يحصلون علي درجات عاليه في هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين في المجالات والوظائف الاجتماعية بطبيعتها وان يكونوا مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويميلون إلى التفاعل بصوره اكبر وأعمق وأفضل ومن أمثلة الوظائف التي تحتاج إلى هذه الصفات مندوب المبيعات والإحصائي الاجتماعي[٢].

٣/ النزعة للسيطرة والهيمنة:

يختلف الناس في هيمنتهم ونزعاتهم والسيطرة علي السادة والوصول إلى مراكز لامعه وعاليه في التنظيم وهنالك مقاييس وخصائص مثل الجسم والسيطرة وحب الظهور.

---

(١) المرجع السابق، ص٦٥.

(٢) المرجع السابق، ص١٩٤.

وان الأشخاص اللذين يحصلون علي درجات عاليه في هذه المقاييس ينجحون في القيادة والإدارة الآخرين علي الأخص في الحالات التي تكون فيها الجماعات تحت الضغوط عمل أن جماعة العمل مهتمة أساسا بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعية وظروف القيادة مرتبطة لوجود وبحل مشاكل عويصة.

٤/ الاستقرار والاعتمادية:

يتسم بعض الناس بإمكانهم الاعتماد عليهم وأنهم مستقرون في أنماط تصرفاتهم وان سلوكهم دائم الاتصال وانه يمكن توقع تصرفاتهم وسلوكهم تقليدي وغير شاذ ويميل إلى هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا أعضاء مثاليين في تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة وخلافا لهذا فان الشخص الهوائي ومتقلب المزاج الدائم التغير ينظر اليه كمصدر متاعب للجماعة التي ننتمي إليها.

٥/ موقع السيطرة علي الظواهر السلوكية:

يختلف الناس في تقديراتهم لمكان وموقع المسببات الأساسية للظواهر حولها فالبعض يظن أن الظواهر التي ترتبط تتشكل وتتأثر أساسا بعوامل خارجه عن الإدارة مثل الظروف والصدق وموقع التحكم لدي هؤلاء الناس خارجي يمكن أن نطلق عليهم جواز.

جدول رقم (١/١)

يوضح الجدول التالي المقارنة بين سلوك العمل لكل من الداخلين والخارجين

الداخلون	الخارجون
يحبون العمل الذين يساهمون في تشكيله يستمدون رضاهم من أدائهم للعمل	يحبون العمل الذي يتم توجيهه إلى من الآخرين يستمدون رضائهم من آراء الآخرين عن أدائهم
يعتمدون علي تحفيزهم وتأثير نفوذهم علي الآخرين	يعتدون علي خبرات الآخرين
مديرون بطبيعتهم	مرؤوسون بطبيعتهم
يستخدمون سلطة الإقناع	يستخدمون سلطة الجبار والقهر
يحبون العمل المرن الحر	يحبون العمل المحدد بالتفاصيل

٦/ أنماط الشخصية:

أ. نمط الشخصية (أ) تميل أن تكون علي عجله وتميل إلى أن منافسة الآخرين وعلي هذا فقد تراه يؤدي عمله بسرعة وانطلاق وقوة وربما يفعل شيئين في نفس الوقت ويتكلم بسرعة مع استخدام يده وجسمه وتعبيرات وجه وهو شخص طموح ويجب أن يضع لنفسه حدود زمنيه لنهاية عمله وهو مدمن للعمل وليس لديه اهتمامات جانبيه كثيرة خارج العمل.

ب. نمط الشخصية (ب): وهي تميل ان تكون هادئة ومستكينة وغير مستعجلة ولا يحب ان يتنافس مع الآخرين وهو يؤدي عمله في هدوء ويؤديه دون استعجال ويؤدي الأشياء الواحدة تلوي الأخرى ببطء ثم بالتدرج لم يتم العمل من أساسه[1].

جدول(١/٢)

الجدول التالي يوضح المقارنة بين نمط الشخصية(أ) والشخصية(ب)

المحاور	الشخصية (أ)	الشخصية (ب)
السمات	منافسة مستعجلة متوتر	غير منافس للآخرين وبطئ وهادئ
الأداء	أفضل الأعمال التي تحتاج إلى السرعة	وسواء في الأعمال التي تحتاج إلى سرعة وأفضل في الأعمال التي تحتاج إلى تقدير وبحث
السلوك	يفقد أعصابه ويدخل في صراعات	يتحكم في أعصابه ويتماسك
الصحة	الإصابة بأمراض القلب والشريان والمعدة علي الأخص لو انه من الخارجين	صعب الإصابة بأمراض القلب والشريان والمعدة

(١) دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندريه، ٢٠٠٩م ص١٩

٧/ تحمل المخاطر:

يختلف الناس في درجة تحملهم للمخاطر أثبتت الدراسات ان الناس اللذين يتميزون بدرجة عاليه من المخاطر يميلون إلى:

أ. اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل السريع.

ب. استخدام معلومات أقل.

ج. يثقون بدرجة اعلي في قدراتهم علي اتخاذ القرار من أولئك اللذين يتميزون بعدم ميلهم إلى المخاطرة.

٨/ ضيق الأفق:

يشير ضيق الأفق إلى تميز صاحبه بعدم التفتح الذهني وعدم المرونة وتشير الدراسات إلى أن الأفراد أو على الأخص المديرين منهم المتصفون بضيق الأفق يحبون أن يحددوا أعمال مرؤوسيهم بصورة تفصيلية وحاسمه، كما أنهم يحبون رؤسائهم اللذين يتمتعون بنفس النمط وتكون الطامة الكبرى عندما يتميز الأفراد بالضيقتين الأخيرتين تحمل المخاطر وضيق الأفق معا وهنا يميل الفرد إلى تجميع معلومات اقل او اتخاذ سريع للقرار وعدم تنظيم سليم للوقت والعمل وأداء عام منخفض والغريب انه بالرغم من هذه الظواهر السلوكية غير المطمئنة فهم يشعرون بثقة في قدراتهم علي العمل والأداء[١].

٩/ الميكيافيللية (الشخص الوسيلي):

الشخص الميكيافيللي ذو قدره عاليه علي المناورة وإقناع الآخرين والتأثير عليهم أكثر من الأشخاص اللذين لا تتوفر فيهم هذه الصفة والشخص ميكيافيللي مقنع جدا في ظروف الاتصال الشخصي المباشر مع الآخرين وحين ما تنعدم قواعد الحكم علي تصرف أو فرد معين حينما يمكن علي المشاعر الانفعالات وحينما يستخدم العلاقات الشخصية.

والشخص الذي تتوافر لديه الصفات الميكيافيلليه ينجح في الوظائف التي تحتوي علي مواقف تفاوض وإقناع ومقابلات وحينما تلعب الحوافز المادية دورا بارزا.

(١) زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص٦٦.

أثر الرضا الوظيفي وضغوط العمل على مستوى الأداء:

من المؤكد أن الرضا الوظيفي فرضا عن وظيفة يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية فالفرد الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همه ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد كفائتة الإنتاجية أما عدم الرضا من المهن فينتج عنه سوء التكيف

ويكون الفرد غير متوازن انفعاليا بالإضافة إلى إحساسه بالضجر والاستياء والإحباط أن ميل الفرد لعمله فيه المردود الايجابي علي نفسيته وعلي عملية الرضا تتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية.

الفصل الثاني
الشخصية والإدراك

أولاً: الشخصية Personality

هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبياً للمثيرات البيئية من حوله.

مفهوم الشخصية:

الشخصية تعني: الصفات والميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين.

ويركز جور دون البورت على النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبار أنها:

نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية، وأوضح الدكتور خليفة بركات في كتابه (تحليل الشخصية) أنه يمكن تعريف الشخصية بأنها:

هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية، الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة التي يعيش فيها والتي يتحدد بها أسلوبه الخاص المميز له عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

من خلال هذا التعريف يمكن أن ندرك شيئين هما:

أ. أن الشخصية **وحدة** يجب دراستها كتنظيم كلي.

ب. **تتكامل** مكونات الشخصية **وتندمج** باستمرار مع بعضها البعض.

كما عرف دكتور شوقي جواد الشخصية بأنها: مجموعة الصفات والأنماط السلوكية و الفكرية الشعورية الثابتة نسبياً التي تميز الإنسان عن أي إنسان آخر، ووفق هذا المعني فهي كل صفة خاصة، بفرد تميزه عن غيره في السلوك

وفي البداية يمكن أن نتساءل عن الكيفية التي تتبلور بها الشخصية وهنالك ثلاث وجهات نظر تبحث في ذلك:

الأولى: تري أن الشخصية ما هي نتاج **للجينات الوراثية** بمعني أنها سلوكيات تورث من الجنس كالذكاء والميول والاتجاهات... الخ

والاتجاهات التي تورثها وهي الصفات والسلوكيات التي تنتج عن تكويناتها الوراثية.

الثانية: ترى أن **التنشئة** هي التي تحدد معالم الشخصية بحيث إن الإنسان ابن **بيئته** وإنما ما يتعلمه الإنسان من حوله هو الذي يبلور شخصيته.

الثالثة: أما وجه النظر الثالثة فتري أن الشخصية نتاج من هذا وذاك بحيث إنها تتشكل من **الصفات الوراثية** من جهة **والبيئة المحيطة** من جهة أخرى. ويري فرويد ١٩٨٩ وهو أحد علماء النفس، وأحد الباحثين في السلوك الإنساني، بان الفرد تلازمه بعض الغرائز منذ ولادته كغرائز السعادة وحب الوالدين والأسرة والتعاطف معهما.

أهمية الشخصية في مجال الأعمال: لمواردها البشرية تقوم بالآتي:

أولاً: بتحديد وظائفها و المطلوبات التي تريدها في كل وظيفة.

ثانياً: تبدأ بعمليات الاختيار و التي تتم في الغالب بعد مساواة المتقدمين في المؤهلات تتم إجراء المقابلات لهم (معاينة) وفي هذه المعاينات يحاول المخدم إدراك ملامح كل شخصية.

ثالثاً: تجري لهم الاختبارات (tests) سواء كانت عقلية أو نفسية و تؤخذ نتائج هذه الاختبارات كمؤشرات للشخصية من حيث الاتزان والتكيف مع المواقف والقدرة علي التخطيط واتخاذ القرارات ونجد أن الشخصية المطلوبة في مجال الأعمال تقتضي توافر الشخصية الإدارية والشخصية الإنسانية.

فالشخصية الإدارية تعني الشخصية التي تتمتع بصفات القيادة والخلفية الإدارية. بينما الشخصية الإنسانية تعني الشخصية التي تتمتع بسلوكيات إيجابية كالجانب الإنساني.

مكونات أو محددات الشخصية:

عزيزي الدارس قبل أن نتناول محددات الشخصية أو مكوناتها نتناول الإطار العام لمكونات الشخصية من خلال الشرح التالي:

إن كانت الشخصية تعتبر أحد محددات سلوك الفرد فلا بد من معرفة محددات هذه الشخصية أي تحديد الأشياء التي تحدد الإطار الذي من خلاله تظهر سلوكيات الشخصية.

وقد قسم علماء النفس هذه المحددات إلي خمسة محددات تتبين لك في الشكل (١) وشملت:

١. المحددات **الأولية** التي تتمثل في الخصائص الوراثية.
٢. محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة أي علاقة الفرد **وبيئته** المحيطة.
٣. محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه **الوظيفة**، أي أنها تصرفات تقتضيها طبيعة الوظيفة التي يؤديها.
٤. أخيراً محددات ناتجة عن **التصرفات** التي يتبعها الفرد في موقف معين.
٥. محددات خاصة بالحاجات الإنسانية للفرد.

يمكن تناول هذه المحددات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. المحددات الأولية:

يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثية تنقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من والديه تحمل هذه الجينات كثيرا من الصفات بعضها موجب والآخر سالب. فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السالبة فهي التي تلتقي عند التزاوج بصفات سالبة أخري. والصفات الوراثية تشمل الذكاء واللون والكثير من الصفات. هذه الصفات يتعدد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمة للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

٢. محددات مكتسبة من البيئة المحيطة:

بقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثره بهم وتأثرهم به وتقول الحكمة: وكل قرين بالمقارن يقتدي "والسن تضاحك جيلها " من الأمثلة السودانية. وهي سلوكيات تنتج عن (الشللية) بحيث تنتهج(الشلة) الجماعة سلوكا معينا.

٣. محددات خاصة بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها:

لا شك أن لكل وظيفة سلوكيات محددة تقتضي من شاغلها أن يؤديها ، و بالتالي فان الفرد حينما يشغل وظيفة فكأنما يؤدي دوراً محدداً تقتضيه هذه الوظيفة ، و من ثم يصبح هذا السلوك سلوكاً وظيفياً.

كثيراً ما نلحظ في واقع الحياة العملية تباينا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل تصرفاته الشخصية الأخرى.

٤. السلوكيات التي ينتهجها الفرد في موقف معين:

يقصد بها المواقف غير الروتينية كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث و الحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل و يأتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف.

مثال:

قد تنص اللوائح علي أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاث فواتير من ثلاث جهات مختلفة ، وأن يتم الشراء من أقلها سعراً ، أو أن يتم الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال، أو أن يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها الدولة.

فتحدث ظروف معينة تؤدي للندرة أو الارتفاع المفاجئ للأسعار أو عدم توافر المادة المطلوبة بالوحدات الحكومية التي تنتجها ، فيكون المدير أمام حلين إما الالتزام باللوائح و تعطيل العمل و بالتالي تحمل خسائر أكبر، و إما أن يتصرف وفق الموقف الذي هو فيه بعيد عن تطبيق اللوائح و ينتهج سلوكاً مخالفاً للوائح ويتحمل مسئوليته، وقد نجد أحياناً أن في اللوائح بعض الصلاحيات والمرونة التي تمكن المدير من التعامل مع الظروف غير العادية.

٥. الحاجات الإنسانية للفرد :

تعتبر الحاجات الإنسانية دافعاً لسلوك الفرد ، بحيث تمثل الحيوية والطاقة التي تدفعه لإشباعها بحيث إن هذه الحيوية والطاقة تعكس إلينا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية (من حيث النشاط و الكسل والجدية والتسيب).

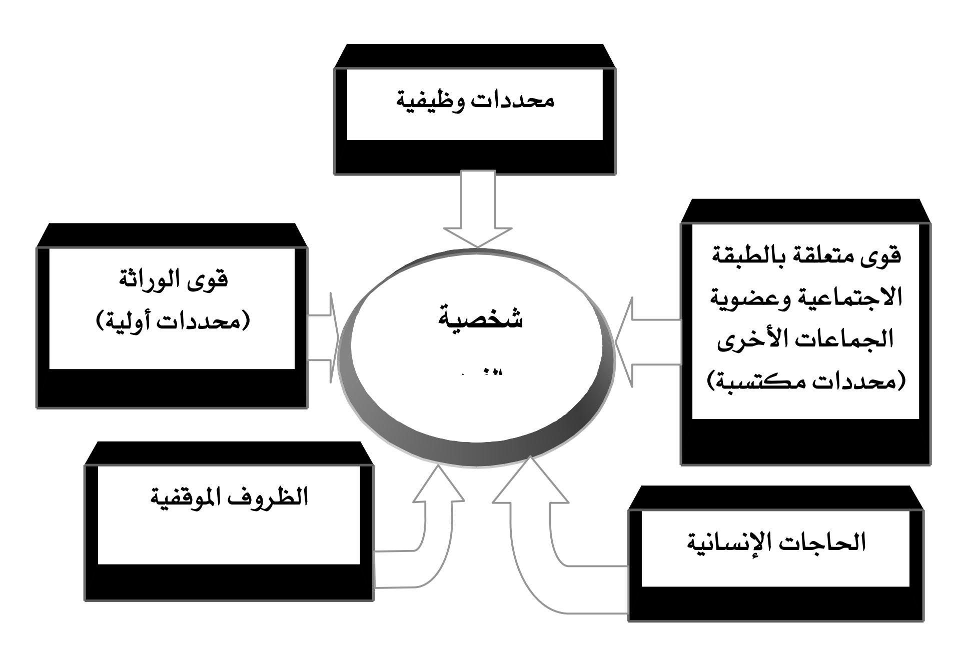
بحيث تعكس هذه السلوكيات أو الصفات ملامح الشخصية وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضاً بالقدرات المختلفة التي يتملكها الفرد من

القدرات عقلية أو عضلية أو عاطفية. ونتناول هذه القدرات بشيء من التفصيل عند تناول الكتاب لمبحث القدرة.

مما سبق ذكره من محددات الشخصية وفق المؤثرات الخمسة السابقة يمكننا أن نحدد طبيعة الشخصية للفرد.

شكل (١)

محددات شخصية الفرد



خصائص ومميزات الشخصية:

هنالك مجموعة من الصفات والخصائص التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من شخصية لأخرى مثل:

التميز بمعني أن للشخصية صفات تميزها عن الآخرين مثل مدي ميول الشخص للسيطرة أو النفوذ أو القيادة أو الانقياد.

أو قد يتمتع بسمات شخصية معينة كالكبرياء، والاعتزاز، والتواضع، أو البساطة، المبادرة والإقدام، والاستقلال بشخصيته، أو التبعية والإقبال علي الآخرين، والاندماج معهم واللطف، والرحمة، أو الجفوة والقسوة، أو اللباقة في الحديث، أو الشجاعة الأدبية، أو الخجل، أو التهذيب، أو الجفاف

في التعامل، أو الرقة في التعامل، أو العدوانية أو الشخصية المسالمة، أو الاتزان، أو الشخصية المتقلبة، أو الشخصية القلقة، أو الشخصية الحيوية، أو التناقض، أو المرح، أو الجدية، أو الذكاء، أو البلادة، و كلها سمات وخصائص نجدها تختلف من شخصية لأخرى.

١) أثر الحاجة في توجيه سلوك الأفراد:

لا شك أن للإحساس بالحاجة لدي الفرد أثراً كبيرا في توجيه السلوك المعين لإشباعها، فمتى ما كان الفرد قادراً علي هذا الإشباع بيسر سارت الأمور عادية، ومتى ما كان عاجزاً عن إشباعها كانت احتمالات الإحباط كبيرة.

وقد عرف علماء الإدارة الإحباط بأنه: إعاقة الفرد في سبيل الحصول علي أهدافه للأسباب والظروف المادية أو الاجتماعية غير المواتية أو نقص قدرات الفرد المادية أو الذهنية.

٢) الغريزة كمحدد لسلوك الشخصية Instinet

وتعني الغريزة كما يري الدكتور شوقي جواد بأنها: التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد و بشكل لا إرادي (تلقائي).

تقسيمات الأفراد من حيث أشكالهم الجسمانية:

وقد قسم بعض علماء النفس الأفراد من حيث شكلهم إلي ثلاث مجموعات:

أ. **المجموعة الأولي** ذات شكل **ممتلئ الجسم** (البطن) مستدير الشكل ويميلون للأكل والراحة وهؤلاء الناس نجدهم اجتماعيين بطبعهم، وكثيراً ما نلاحظ أن معظم من ما يتميزون بالسمنة تجدهم يتمتعون بالمرح و خفة الدم.

ب. **المجموعة الثانية** وهم ذوو **الشكل النحيف** وهؤلاء نجدهم يتصفون بالعصبية والحساسية.

ت. **المجموعة الثالثة** والأخيرة فهي التي تتصف **بصفات شكلية وسط** بين هذا وذاك (مربوع القامة)، وتجد هؤلاء يتميزون بالطاقة والحيوية والنشاط.

نظريات الشخصية:

لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالاً للبحث والدراسة وبرزت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية وسوف نورد فيما يلي بعضا من هذه النظريات (وقد أوردت معظم كتب السلوك التنظيمي هذه النظريات سواءً أكانت باللغة العربية أو الأجنبية).

أولاُ: نظرية السمات:

وفقاً لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية والخصائص التي يمكن بها تمييز أي فرد عن الآخرين ونجد أن أي شخصية تتشكل من مجموعة تلك الصفات والخصائص.

وينقسم الأفراد إلي ثلاث فئات تبعا إلي خصائصهم في الاستجابة للتفاعل:

١. **الفئة المتفاعلة إيجابياً** وهم الأفراد الذين يتفاعلون مع غيرهم و **يكونون صداقات** وهم الذين نجدهم علي استعداد للتعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
٢. **الفئة التي تبني تعاملها** وتفاعلها مع الآخرين مرتبطاً **بمصالحها الشخصية** ونجدها تسعي دائما للسيطرة علي الآخرين و إخضاعهم لها.
٣. **الفئة السالبة** وهي نوعية من الأفراد تبتعد عن المجموعة ويكون سلوكها دائما سلبياً من حيث التعاون أو التفاعل مع الآخرين. وبالتالي فهي لا تبحث علي علاقات اجتماعية فهي انطوائية و مكتفية ذاتياً.

وهنالك مجموعة من الخصائص أو السمات الشخصية التي تنتج نتيجة للاستجابة أو التفاعل بين الفرد ومن حوله وتشمل الاستقلال والمبادرة والإقبال علي الآخرين والسيطرة والكبرياء والتنافس، والاجتماعية... الخ.

ومما لاشك فيه أن هذه الخصائص تمثل جانباً من شخصية الفرد.وسوف نتناول صفات أو سمات الشخصية في الوحدة الرابعة بشيء من التفصيل عند حديثنا عن القيادة.

ثانياً: نظرية الذات Self theory

وهي من النظريات الهامة في مجال السلوك التنظيمي حيث تري هذه النظرية أن هنالك مجالين للشخصية هما:

أ. الذات **الشخصية** وتشمل العمليات النفسية الرئيسية من إدراك و تعلم ودافعية.

ب. الذات **الاجتماعية** وتعني تصور الفرد للآخرين.

وسوف نتناول النماذج المختلفة للشخصية والذات عند تعرضنا للقيادة بالوحدة الرابعة.

ثالثاً: نظريات الأنماط Types Theories

قسمت هذه النظرية الأنماط الرئيسة للسلوك الإنساني كما يلي:

١. الأنماط المزاجية وينطوي تحتها أربع مجموعات هي:

أ. **الغاضب** ومتقلب المزاج وحاد الطبع.

ب. **الصامت** الحزين والمكتئب والمتشائم دائما.

ت. ذو الطبع **البارد** الجاف.

ث. **المتحمس** الممتلئ بالأمل و الثقة في الحياة.

٢. الأنماط الجسمانية: تقسم الأفراد وفق الصفات الجسمانية لهم كالآتي:

- **السمنة:** فالسمين مثلاُ تجده يميل للمرح والروح الاجتماعية.
- **النحالة:** النحيل فتجده يميل للعزلة (غير اجتماعي).
- **استدارة** الجسم **وقوة** الجسم البدنية والعضلات الذي يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل لحب السيطرة والصراحة والمخاطرة.

ووفق هذه النظرية نجد أن كل صنف من هؤلاء أو كل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر.

٣. الأنماط النفسية: وينقسم الأفراد وفق هذه الأنماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء أو الانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجده شخصية منفتحة في تعاملها مع الآخرين.

٤. الأنماط الاجتماعية: قسمها علماء النفس أيضاً إلي مجموعات مختلفة مثل:

أ. النمط **الفكري** ويضم العلماء والفلاسفة.

ب. النمط **العملي** ويضم عمال الزراعة والصناعة والجيش.

ت. النمط **الإنساني** ويضم المعلمين والأطباء ورجال الدين.

ث. والنمط الإحساسي و يضم رجال الفن والشعر. المتشابه (جواد ، ٢٠٠٠).

ثانياً: الإدراك:

الإدراك هو: العملية التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار، وتفسير، وتنظيم المنبهات (المعلومات) لتكوين صورة ذات معنى عن العالم من حولهم.

الإدراك كمحدد لأداء الفرد:

لتوضيح ماهية الإدراك سوف نستعرض بعض التعريفات التالية:

- الإدراك هو عملية تنظيم المعلومات والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة.
- هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك
- هو العملية العقلية الخاصة باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة إلى العقل من البيئة المحيطة بالفرد عن طريق الحواس التي يمتلكها.

طبيعة العمليات الإدراكية:

تبدأ حينما يشعر الفرد بمثير Sensation (بأي من الحواس الخمسة) حيث أن الشعور يعتبر جزءاً من الإدراك.

يعقبها التفسير والتصنيف لهذه المشاعر وفق المعلومات المختزنة في ذاكرة الفرد ، وربما يتم المثير بالحاسة السادسة بعيداً عن أي من الحواس الخمسة.

ولا شك أن عملية الإدراك عملية معقدة ترتبط بتسجيل وتفسير وتأويل وتحليل المثير وتتمثل في.

١- **التسجيل** Registration هو عملية تسلّم المثير.

٢- **التفسير** Interpretation الذي ينقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها.

٣- **التغذية المرتدة** والتي ينتج عنها التأويل والتحليل.

٤- **الاستجابة** ورد الفعل Reaction وهى الخطوة الأخيرة في العملية الإدراكية.

أهم مفاهيم الإدراك:

هنالك عدة مفاهيم أوردها الكتّاب عن الإدراك حيث ذكر الدكتور على السلمي أن السلوك يتحدد تبعاً لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط، وأن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ مختلفة، وأن الإدراك يتحدد وفقا لرغبة ودافع الأفراد بحيث يدركون ما يحقق رغباتهم ويتجاهلون ما يهدد رغباتهم.

١) أهم العوامل التي تؤدى إلي تشويه وتغيير ما يتم إدراكه:

هذه العوامل تشمل ما يلي:

١. طبيعة الموقف الإنساني ودور الفرد فيه.
٢. مدى مقدرة الفرد ونضجه في حكمه على الأمور المختلفة.
٣. الصفات الشخصية للفرد.
٤. وفرة ودقة المعلومات المتاحة.

فعندما يشترك الأفراد في رغباتهم وحاجاتهم يتشابه إدراكهم لذات المواقف.

٢) خواص الفرد موضوع الإدراك:

لا شك أن تفاعل الفرد مع الحالة المدركة ينتج عنها سلوك معين كما أن موضوع الإدراك نفسه قد يحمل خصائص وصفات من شانها أن تؤثر في الفرد المدرك وسلوكياته، كما تؤثر اتجاهات وقدرات الفرد الشخصية في استجابته للمؤثر.

وبالجانب الآخر فإنما يتمتع به الفرد من خصائص شخصية متنوعة تتفاعل مع حالة الإدراك الحادثة وتجعله ينتهج سلوكا معينا أي يستجيب باستجابة محددة.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في استجابة الفرد تجاه أي مثير مثل:

أ. **اتجاهات** الفرد وخواصه الشخصية وذاته.

ب. **مستوي تفاعل** الخواص الشخصية للفرد مع الخواص الفردية للآخرين. فالشخص السوي يري الناس بمنظار العدالة والإنصاف بخلاف الشخص غير السوي الذي يتهيب ويتشكك في أي شخص ولا يثق فيه.

ت. **ثقة** الفرد **وقناعته** بنفسه تؤثر في استجابته لأي مثير.

ث. **قدرات** الفرد فكلما تمتع الفرد بقدرات كانت استجابته إيجابية

ج. **مركز ومكانة** الفرد موضوع الإدراك فالاستجابة لأي مثير ترتبط بهذه المكانة.

ح. **التعاطف والتعاون** وارتباطه القائم بين الفرد المدرك والفرد موضوع الإدراك

٣) العوامل المؤثرة في عملية الانتباه:

أ. كلما زادت شدة المؤثر آو المنبه زاد التأثير به كقوة الألوان آو الإضاءة أو الصوت العالي أو الصوت الغريب آو الحركة الشاذة.

ب. توجه الفرد السلبي آو الإيجابي تجاه الشيء يؤثر في إدراكه به.

ت. كلما زاد الحجم زاد الإدراك به.

ث. اختلاف وتباين خلفية الفرد عن موضوع الإدرك زاد الأثر الإدراكي.

ج. زيادة حركة الشيء موضع الإدراك زاد الواقع الإدراكي أيضا.

ح. كلما كان موضع الإدراك متكرراً كان أثر الإدراك أكبر.

٤) الآثار الموقفية في العملية الإدراكية:

هنالك سؤال يفرض نفسه عند التحدث عن العملية الإدراكية وهو:

ما أثر الحالة الموقفية في العملية الإدراكية للفرد؟

كما يري الدكتور شوقي جواد في مرجعه السابق ذكره، أن السلوك يتشكل نتيجة تفاعل وتداخل عناصر مختلفة تشمل الفرد وتكوينه وتفاعل الفرد وجماعة العمل والفرد والأسرة والأصدقاء.

٥) أسباب اختلاف الإدراك الإنساني للإنسان عن الإدراك الإنساني للأشياء الأخرى:

أ. الازدواجية بحيث يتفاعل مع الموقف الإدراكي من جهة وتفاعله مع ذلك الشخص من جهة أخرى.

ب. التفاعل بين الفرد المدرك والفرد الآخر من حيث دوافع واتجاهات كل منهما.

٦) الجوانب الاجتماعية للإدراك:

تتمثل طبيعة عملية الإدراك في أمرين هما:

أ. استقبال المؤثرات الخارجية المختلفة كالضوء، الصوت، بحيث يتقبل أشياء أو معلومات أو أفكار جيدة.

ب. ومن ثم تفسير هذه المؤثرات وإعطاؤها معاني محددة.

وتتضح أهمية العوامل الاجتماعية للإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية للمؤثرات الخارجية غير واضحة وبالتالي يحتاج الشخص إلي استناده علي مصادر أخرى للمعلومات حتى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها.

ولا شك أن للعوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال ألإدراكي للفرد. ويتمثل هذا الدور في الآتي:

أ. تعتبر العوامل الاجتماعية مصدرا لمعلومات الفرد بحيث أن الفرد يستند في تكوين مدركاته علي رأي الجماعة التي يتصل بها كقرار رئيسه في العمل مثلا.

ب. كما تساعد هذه العوامل الاجتماعية في تقليل درجة الغموض الذي يعانيه الفرد من بعض المدركات حيث يلجأ إلي الاستعانة بآراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني بعض المدركات.

العوامل المحددة للإدراك:

تنقسم العوامل المحدد للإدراك إلي قسمين:

أ. خصائص وصفات الشيء موضع الإدراك.

ب. خصائص الشخص المدرك (أي المستقبل للإدراك) بمعني خصائص الشخص الذي يقوم بعملية الإدراك.

مثال:

يمكن للفرد إدراك سيارة حمراء من بين عشرات السيارات البيضاء كذلك التكرار وشدة وقوة المؤثر تساعد على سهولة تمييزه وإدراكه، كتمييز الصوت الجهوري والأشياء الكبيرة الحجم وهكذا.

❖ الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك

هنالك بعض الفروض التي حددها علماء السلوك الإنساني والتي تساعد في تفسير عملية الإدراك والتفكير، ونوجزها فيما يلي وسوف نتناولها بعد ذلك بشيء من التفصيل:

١. الفرض الأول تنظيم الفرد لمدركاته بطريقة اختيارية:

فتركيز الفرد لأدراك شيء ما يكون اختياريا بحيث نجده أحيانا يتجاهل بعض الأشياء ويري الأخرى، وذلك ربما لعدم أهميتها بالنسبة له أو لعدم رغبته في رؤيتها، وبالتالي يتم الإدراك بطريقة اختيارية.

العوامل المتعلقة بالفرد والتي تساعد في عملية الإدراك الاختياري

هناك عوامل شخصية تؤثر في عملية الإدراك من حيث كونها:

تحدد مجال ونطاق الإدراك.

تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء بذاتها.

أحيانا تؤدي إلي تشويه صورة بعض الأشياء لتتفق مع حاجات الفرد.

أحيانا تؤدي لزيادة حساسية الفرد تجاه أشخاص معينين أو أشياء معينة. فإذا فشل شخص في امتحان معين أو معاينة لوظيفة معينة تجده أكثر حساسية للأشياء المتصلة بالامتحان أو الفشل.

مثال:

ويمكن أن ندلل علي أثر العوامل الشخصية في إدراك الفرد مثلاً عند زيارة شخصية مهندس وطبيب لمنزل صديق لهما، يكون تركيز الطبيب علي أشياء صحية بالمنزل كالشمس أو التهوية أو المنافع، بينما يكون تركيز المهندس علي طريقة تصميم المنزل أو تنفيذه أو الطلاء الذي طلي به المنزل.

وكمثال إذا توقع أحد الطلاب درجة عالية في إحدى المواد ثم جاءت نتيجته أقل مما يتوقعه نجده يصب جل غضبه علي أستاذ المادة ناسيا كل

حسناته وكفاءته ويرسم لأستاذه صوره قاتمة يقنع بها نفسه بل ويسعي لإقناع الآخرين بها.

٢. الفرض الثاني التغيير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية:

عندما تتغير حاجيات الفرد تتغير نظرته لمدركاته بعد ذلك بخلاف إحساسه أو إدراكه لنفس الشيء فيما مضي وتتغير أفكار الفرد يترابط هذه الأفكار سواء كانت هذه الأفكار اقتصادية أم سياسية أم أخلاقية بحيث تجده يتخذ سلوكا متقاربا في كل منها.وبوجه عام عند حدوث أي تغيير تجد الفرد يقاوم بطبعه هذا التغيير عندما تكون هنالك معلومات جديدة (إدراك) مغايرة لأفكاره الشخصية.

٣. الفرض الثالث الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد:

حيث تلعب الصفات الشخصية دوراً كبيراً في تفهم الأمور واستيعاب المعلومات الجديدة من فرد للآخر متأثرة بقدراته العقلية من ذكاء وفطنه، ويأتي تقييمه للأشياء وفق قدراته العقلية.

وكلما زاد النضج العقلي كان هنالك إمكانية للفرد لتعديل أفكاره أو معتقداته عند استقباله لأي معلومات جديدة (إدراك جديد) وبالتالي يمكنهم إعادة تنظيم أفكارهم ومعتقداتهم.

٤. تغيير المعلومات وأثرها في تغيير مدركات الفرد

إن إدراك الفرد يتأثر بالمعلومات التي يحصل عليها وكلما تغيرت هذه المعلومات تغير إدراكه وفقاً لحاجاته.حيث إنه كلما زادت معلومات الفرد بموضوع معين زاد شعوره بحاجات جديدة.

٥. ميل الأفراد إلى تنسيق وتنظيم مدركاتهم:

يقوم الفرد بتنظيم إدراكه بالأشياء بحيث ينظمها في مجموعات تؤثر في سلوكه الاجتماعي. فحينما يتعامل الفرد مع مجموعة متقاربة من الأشياء أو الأشخاص يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة، كذلك نظرة الفرد للأشياء المتقاربة يجعلها تنتظم في مجموعات متناسقة، كذلك فإن المفاهيم الثقافية تخلق نوعا من التنظيم حينما يركز عليها المجتمع ويعمل علي نشرها.

٦. الفرض السادس إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد يتحدد بخصائص المدركات التي تضم هذا الجزء:

مثلاً لو كان للفرد مفهوم معين بأن طلبة الجامعة غير جادين فإنه يميل إلى وصف أي طالب بالجامعة بهذه الصفة بغض النظر عن صفات هذا الطالب الشخصية والتي قد تختلف تماما عن هذا المفهوم.

الفصل الثالث
الاتجاهات والتعلم

أولاً: الاتجاهات:

تعـرف الاتجاهـات بأنهـا مشـاعر الفـرد تجـاه الأشـياء أو الحـوادث أو الأشـخاص الآخـرين أو الأنشـطة. وقـد تـكـون هـذه المشـاعر ايجابيـه أو سـلبيه نتيجة عملية التعلم علي مدي فترة من الزمن وإذا تم نمو الاتجاهات فإنها تبقي داخليه وخاصـة بـالفرد ورغـم إن الـكـثير مـن النـاس يسـتخدمون اصـطلاحا (الاتجاه) تبادليا مع اصطلاح (الأداء) إلا أن هنالك فروق بسيطة بينهمـا فـالرأي هو التعبير اللفظي للاتجاه وأكثر قابليه للتعبير.

فلذا فـان الاتجاهـات مهمـة مـن اجـل تفهـم السـلوك التنظيمـي فالاتجاهـات هـي أفكـار أو مفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعـل عـدة عوامـل مـع بعضـها في آن واحد.

وقد تعرف الباحثون علي ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات[1]:

١. الجزء العاطفي (affective component) أو الذي يرتبط بالاتجاه ويشير إلي ما تريد أو ما لا تريد، ما تحب أو تكره، وما نرغب أو ما لا نرغب في الشيء.
٢. الجزء الإدراكي (cognitive component) هو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد اتجاه الشيء أو الحدث وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعرفة المشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينهما.
٣. الجزء السلوكي (cognitive component) الذي يظهره الفرد تجاه الشيء ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينه تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ بها.

فإذا كـان موقفك ايجابيا تجاه ماده السلوك التنظيمي مثلا فإن سـلوكك ايجابيـا تجـاه الحصـة بالحضـور الـدائم والمراجعـة المسـتمرة والاهتمـام بعمـل الواجبات انه سابق للأوان لان تحكم الموقف أو الاتجـاه يسـبب السـلوك حيـث

([1]) المرجع السابق، ص٥٤.

ان هذا الافتراض لم يثبت قطعا بل أن هنالك مؤشرات تدل علي ان السلوك قد يكون سببا للمواقف[1].

ولذلك فان الاتجاهات أو المواقف عادة ما يتم التعامل معها علي أنها وحدة مكونة من المشاعر أو الأفكار والأفعال مترابطة مع بعضها البعض مثلا أن محبتك لشيء ما واعتقادك بأنه مفيد وقيامك بالترويج له أمور مترابطة وتتماشي مع بعضها البعض كما وان عدم محبتك لشيء أو اعتقادك بأنه مضر وغير مفيد ثم قيامك بالعمل ضده هي أيضا أشياء مترابطة مع بعضها البعض إلا أننا في الكثير من الأحيان عند مقارنة مشاعر الأفراد واعتقاداتهم وأفعالهم من ناحية ومقاصدهم المعلنة من ناحية أخرى نجد أن هنالك تباين مذهل مما يدل علي إن الاتجاهات والأفعال قد تكون متضاربة أحيانا.

ولابد لنا من بيان العلاقة المهمة بين اتجاه (الموقف) والأداء في العمل أظهر البينزي ضرورة اعتبار أمرين هامين:

١. إن الأداء نتيجة عدد من العوامل كالقدرة المعرفة ومتغيرات الحالة العادات الاجتماعية ومحدداتها والثواب والعقاب وإضافة إلي أن الاتجاهات ومن الصعب جدا قياس الدور الذي يلعبه أي من العوامل السابقة بدقه في حالة معينه من حالات العمل. لذلك يجب اعتبار الاتجاهات عاملا واحد فقط من بين مجموعة من العوامل النسيج الاجتماعي الذي يتم فيه ذلك السلوك.
٢. إن محاولة الربط بين اتجاهات الفرد وأدائهم بعملهم يجب بالضرورة أن يرتبط بين اتجاه محدد وسلوك محدد فالاتجاهات العامة لا تكتفي من اجل التنبؤ بسلوك في حاله محدده[2].

ثانياً: التعلم:

يعتبر التعلم احد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني فان كل من الإدراك والدافعية ينتجها دائما تغير مستمر في سلوكيات الفرد كما يري

---

(1) Martin fishbeinced attilude and the prediction of behavior in martin fishbeinced (reading attide theory and measurement (newyork)

(٢) احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص٥٧

علماء النفس هذا التغير في السلوك موجه وهو عملية التعلم التي يمر بها الفرد.

أ. مفهوم التعلم:

يعتبر التعلم كما يراه الدكتور السلمي هو التغير في الميل بلا استجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعني ان تعرف الإنسان للتغير باستمرار خلال خبرته وتجاربه التي يكتسبها ويتعلمها قد يكون اثر هذا التعليم سلوك باطنيا غير مشاهد.

التعلم أيضا كما عرفه lager son 1975:

هو أي تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعني انه يحدث تغيرا في سلوك الفرد وللتعلم أهمية كبري للمنظمة ودورا أساسيا في عملية التغير المختلفة.

ب. نظرية التعلم:

١. النظرية الارتباطية: تري هذه النظرية أن هنالك تلازم بين المثير والاستجابة وان المثيرات والاستجابة تحدث استجابتها للفرد بحيث إن الإنسان يميل إلي تكرار السلوك الذي يحقق رضاه في حين يتجنب السلوك كالذي يحقق له الأذى أو الضرر وقد ارتبطت هذه النظرية التي تعرف أيضا بالنظرية السلوكية للتعلم الروسي ايفان يا فلوق.

مثال:

عند ما يقوم المدير كل صباح بزيارة لموقع العمل ومكافأة المجدين ومعاقبة المتأخرين فقد يقوم بهذا العمل بعد فترة دون الحاجة لعقوبة أو تحفيز.

٢. النظرية الفكرية[1]**:**

تري هذه النظرية ان السلوك الإنساني لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية وتركز هذه النظرية علي التفكير والتأمل من جانب الفرد بصحبة السلوك الجيد دون الاعتماد علي الخبرة الماضية يؤدي ذلك وفقا للتصميم الفكري للفرد واتخاذه سلوكه من واقع رؤيته الجديدة للشيء.

([1]) ذكي مكي اسماعيل، مرجع سابق، ص٥٣.

ج. مبادئ التعلم:

هنالك مجموعة من المبادئ منها[1]:

- يسهل التعلم للفرد كلما كان **راغباً** في التعلم.
- تزيد درجة التعلم للإنسان في النواحي **الثقافية أكثر** من تعلمه للنواحي الفعلية لتعلم حرفة مثلاً.
- **يرتبط** تعلم الفرد للشيء الجديد على ما تعلمه من قبل.
- يتم التعلم بواسطة **الفرد** (نفسه) بينما الجماعات تؤثر في عملية التعلم سلباً أو إيجاباً.
- كلما توافرت **المعلومات** عن أداء الفرد ساعدت في كفاءة التعليم.
- الاهتمام **بتدريب** الموظفين هو ضمن مسئوليات أي مدير.
- ويتطلب ذلك ضرورة تناسب المناخ التنظيمي للتعليم أي التدريب وفعاليته بمعني أن تتاح للفرد المتدرب **إمكانية تطبيقه** لما تدرب عليه.
- تتفاوت **قدرات** الأفراد في التعليم من فرد لآخر نتيجة الفروق الشخصية في الميول والقدرات الفعلية والاتجاهات والقيم التي تتكون لكل فرد.

لا يقتصر التعليم علي النواحي الفنية فقط وانّما هنالك ضرورة تعلم المهارات الاجتماعية والاتجاهات والصفات الشخصية.

❖ كيفية إتمام عملية التعلم:

يتم التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحين يتلقي معلومات عن نتائج السلوك الجديد بحيث إن هنالك مؤثراً ورغبة من الفرد للتعلم وبالتالي تحدث عملية التعلم.

([1]) المرجع السابق، ص٥٠.

الفصل الرابع
القيـــــــــم

مفهوم القيم:

تعرف القيم بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغني واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة

وهي تختلف عن المعتقدات حيث تعني المعتقدات قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها ، ومن هنا يتضح أن القيم تستند إلى معتقدات معينة والصلة بينها وثيقة إلا أن القيم ليست هي المعتقدات.

أهمية القيم:

١- لا شك أن كثيراً من سلوكيات الفرد والتنظيم تتأثر بقيمة الشخصية.

٢- تمثل القيم الاجتماعية محددا للسلوك كالأمانة والنزاهة والاستقامة والعدالة وبالتالي هي مؤثر خفي علي سلوك الفرد.

٣- تمثل القيم السياسية محددا أيضا في سلوكيات الفرد خاصة في مجال الخدمة العامة كالمساواة في المعاملة والمصلحة العامة والمال العام.

٤- تتأثر اتجاهات ودوافع الفرد بقيمه التي يؤمن بها وبالتالي تؤثر في سلوكياته.

٥- تحدد القيمة في سلوكيات الفرد ما هو مقبول وغير مقبول أخلاقياً وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.

٦- هنالك قيم تنظيمية تحكم سلوكيات الفرد في التنظيم كالالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.

٧- ترتبط القيم بأخلاقيات العمل والسلوك التنظيمي كما هو واضح في النقاط السابقة والتي وضعنا فيها كثيراً من القيم المرتبطة بسلوكيات الفرد.

❖ **العوامل التي تؤدى إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل:**

هناك بعض العوامل التي تؤدى إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل مثل:

- سيطرة علاقة القرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود التميز في المعاملة بين الأفراد.
- وتردي الأحوال الاقتصادية بين المجتمع.
- وتعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإنجاز المعاملات.
- وعدم وجود القدوة الحسنة للموظف داخل العمل.
- وضعف الهياكل التنظيمية ضعف برامج التدريب.

أمثلة للقيم المؤثرة في سلوكيات الأفراد:

هنالك الكثير من القيم بل إن كل القيم التي تدور في عقول الأفراد مؤثرة في سلوكياتهم ومنها علي سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ كل القيم المرتبطة بالتدريب.
- ✓ والقيم الثقافية والمجتمعية.
- ✓ وقيم الحرية والاستقلال.
- ✓ والتميز بالإنجاز وحياة الرخاء والازدهار وتصدير الزائد.
- ✓ وتقدير الآخرين.
- ✓ وحماية الأسرة وحماية البيئة.

دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية في مجال العمل:

١- لا بد للإدارة أن تهتم بالقيم المتعلقة بالعمل وذلك من أجل دراستها ودعمها أو تغيرها بما يتناسب ويتوافق مع أهداف المنظمة.

٢- علي الإدارة أيضا العمل علي تحديد القيم الإيجابية.

القيم:

يقوم المنهج الإسلامي العظيم على تقويم السلوك البشري وتهذيبه وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية وذلك لأن الإنسان بطبعه خلق ضعيفاً هلوعاً، وقد كان النبي ﷺ أعظم الناس خلقاً وأحسنهم سلوكاً، وقد وصفه المولى عز وجل بقوله: ﴿**وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ**﴾ [القلم: ٤].

والنبي الكريم ﷺ جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقاً فسيحاً لدعوته، فقال: "**إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق**"، كما أن الله جل وعلا جعل تغيير أحوال الأمم رهيناً بتغيير أخلاقها وسلوكها كما في قوله تعالى: ﴿**إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ**﴾ [الرعد: ١١].

وإذا كان هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون أوجب وأهم، ذلك لأن المهنة هي محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرءوسين والمستفيدين من عمله من محتاجين وعملاء.

وتؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل وممارساته اليومية، ومن هذا المنطلق فإن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، فهي تؤثر على سلوكنا والأشخاص الذين نثق بهم والرغبات التي نلبيها، وكذلك الطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا وجهودنا، وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيمنا هي التي توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتتقاذفنا الضغوط وأمواج الحياة.

والقيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أولا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق وباطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا.

وإن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وبين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد والمنظمة من جهة ثالثة.

وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر يمكن اعتبار عقد السبعينات من القرن الماضي فترة الاهتمام بأخلاقيات العمل (المهنة) وقد تزايد اهتمام الدارسين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين وقضاياهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حتى إن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي[1].

وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أمثال ماكس شيلر (١٨٧٤ – ١٩٥١م) ورينيه لوسن (١٨٨٠ – ١٩٥٤م) ولوى لافل (١٨٨٧ – ١٩٥١م)، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرات تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل،وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى[2].

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست " الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم[3].

ويربط ماكس شيلر (١٨٧٤ – ١٩٢٨م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة

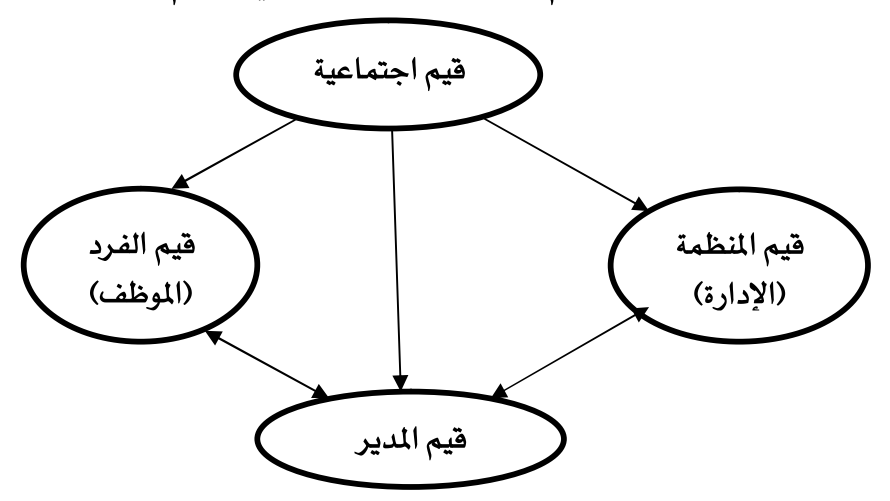
---

(١) كينيث كيرنغان وداويفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤، ص ١٥.
(٢) د. عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥) – ص ٣٠ .
(٣) د. عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين – مقال بمجلة معهد الإدارة العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢، ص ١٢.

إيجابية، وإذا حقق قيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسو س[١]، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية سامقة فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح.

وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستهما على النحو التالي:[٢]

شكل رقم (١): العلاقة التبادلية بين القيم



ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.

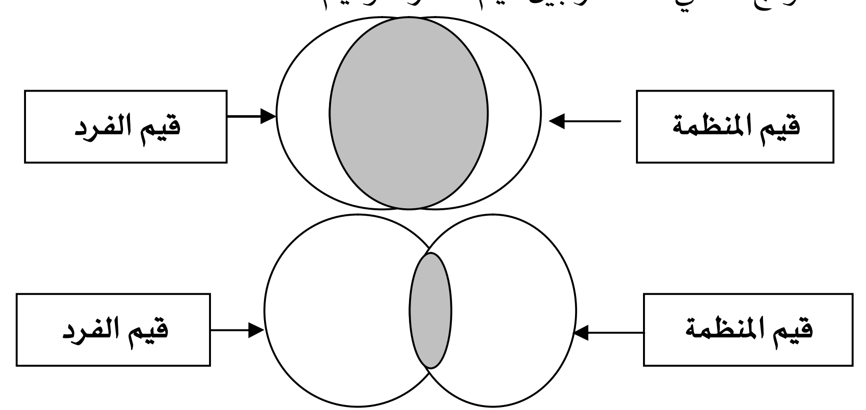
(١) د. عبد الرحمن بدوي مرجع سابق، ص ٣١.

(2) Schmidt، warren H. and Posner، Barry Z. Managerial values and expectations (A.M.A. NY، 1982) P. 15. 6) Ibid، P.14

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:

النموذج الأول: التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة

النموذج الثاني: التنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



شكل رقم (٢): التطابق والتنافر في القيم

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد ، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعي إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس كذلك صحيح.

وقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة ، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها.[١]

وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي:[٢]

١. تحقيق الأهداف: إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة ، فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.

(1) Ibid، P 38.

(٢) مندل، مارك ج، جوردان، وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة محمد حسنين – ص ٤١.

٢. الاستقرار: حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.
٣. النمو: إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.
٤. الاستقلالية: إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها.
٥. السلطة: تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي.
٦. التعاون: وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة.

تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات:

لا شك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لاشك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.[1]

إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم

---

(١) المرجع السابق، ص٥٦.

الموظف شبيهه بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداؤه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء. (١)

ويوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدى وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية. (٢)

القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي:

الإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الإيمان والفضائل، ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتركيزها وترويضها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية كأساس لتهذيب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله عز وجل وفي تعاملها مع الناس أفراداً وجماعات ويتجلى ذلك في قول الله تعالى: ﴿**وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا (١٠)**﴾ [الشمس].

والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسئولية، فالفرد مسئول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره.(٣) وقد أخبرنا الرسول ﷺ أنه بعث ليتمم مكارم الأخلاق، وفي هذا معنى تعميمها على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومحكوماً مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والجماعة فيكون الإنسان فردياً في الفكر واجتماعياً في العمل.

---

(١) نفس المرجع، ص ٢٣.
(٢) نفس المرجع، ص ٤١.
(٣) أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية (القاهرة، مطبعة الرسالة)، ص ٤٠٨.

وقد أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين، المعرفة والسلوك، فالمعرفة هي الناحية النظرية، وقد أورد القرآن منها ٧٦٣ آية، والسلوك هو الناحية العملية، وقد أورد فيها ٧٤١ آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن ١٥٠٤ آية، وبالتالي فهي تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن. [١]

وقد أثنى النبي ﷺ كثيراً على حسن الخلق وكان يستعيذ من سوء الخلق، وقد وردت أحاديث كثيرة تحث المسلمين على التحلي بالأخلاق الفاضلة، ومن ذلك ما أخرجه البخاري في صحيحه من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي ﷺ كان يقول: **(إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً)** [٢]، **وفي رواية (إن من أحبكم إليُ أحسنكم أخلاقاً)** [٣].

وقال النبي ﷺ في الحديث الذي رواه جابر رضي الله عنه (إن من أحبكم إليُ وأقربكم منيُ مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً)[٤].

وأخرج الأمام أحمد في مسنده من حديث أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: **(ألا أنبئكم بخياركم، قالوا بلى يا رسول الله قال خياركم أطولكم أعماراً وأحسنكم أخلاقاً)**. [٥]

وقد رسم الإسلام للأخلاق منهجاً واسعاً مرناً ميسر التطبيق في مختلف العصور والبيئات وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، ومع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم والشر والفوضى وجعل الإسلام من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية.

ويعد الإمام على بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء

---

(١) نفس المرجع، ص ٤٠٩.
(٢) كتاب المناقب، حديث رقم ٣٢٩٨.
(٣) كتاب المناقب، حديث رقم ٣٤٧٦.
(٤) سنن الترمذي، كتاب البر والصلة، حديث ١٩٤١.
(٥) مسند أحمد، كتاب مسند المكثرين، حديث ٨٨٦٧.

وقوله وفعله، وعنده أن العقيدة هي الأساس الذي يستند إليه المرء في قوله وعمله، فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت الأقوال والأفعال، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك، ومن حكمه الأخلاقية قوله ما أصعب اكتساب الفضائل، وما أيسر إتلافها، وما أصعب على من استعبدته الشهوات أن يكون فاضلاً، ويقول أحذر كل عمل يرضاه صاحبه لنفسه ويكرهه لعامة الناس. [1]

تصنيف القيم الأخلاقية:

يمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهنية إلى ثلاث مجموعات رئيسة:

أولاً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن المهنة التي يزاولها بحسبانها صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى الحياة الطيبة التي ذكرها الله تعالى بقوله: ﴿**مَنْ عَمِلَ صَالِحاً مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٩٧)**﴾ [النحل].

ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي:

١/ التقوى:

وتقوى الله عز وجل أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي ﷺ بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه ﷺ قال: **(أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق)**.[2]

٢/ الأمانة:

وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك[3]، وقال على بن أبي طالب رضي الله عنه أداء الأمانة مفتاح الرزق وفي هذا ربط عميق بين أداء الأمانة وأخلاق المهنة وقال الشاعر:

(١) أنور الجندي، المرجع السابق، ص ٤١١.
(٢) كتاب باقي مسند المكثرين، حديث رقم ٩٣١٩.
(٣) نفس المرجع، حديث رقم ١١٩٣٥

إذا أنت حملت الخؤون أمانة فإنك قد أسندتها شر مسند

٣/ الصدق:

وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: ﴿**فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْراً لَهُمْ (٢١)**﴾ [محمد] ويليه الصدق مع الناس كما قال المصطفى ﷺ: **(وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً)**.[١]

٤/ البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:

والبشاشة هي أول الطريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور في نفوسهم وقد ذكر النبي ﷺ أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها قوله: **(تبسمك في وجه أخيك صدقة)** [٢] وقال ﷺ: **(لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق)**[٣].

وهذا الحديث يدل على أن أدنى المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف وقال على بن أبي طالب رضي الله عنه البشاشة حبالة المودة وقديما قال الشاعر:

وما اكتسب المحامد طالبوها بمثل البشر والوجه الطليق

وقال بعض الحكماء: الوجه البشوش شمس ثانية.

٥/ الرقابة الذاتية:

أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحوته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي ﷺ حينما سئل عن الإحسان قال: **(لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)**. وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

---

(١) صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، حديث ٤٧٢١.
(٢) سنن الترمذي، كتاب البر والصلة، حديث ١٨٧٩.
(٣) صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، حديث ٤٧٦٠.

والمتتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية الغربية يلاحظ أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه لأن ذلك يتعلق بضمائر العاملين حين يقبلون الرشوة ويمارسون المحسوبية ويسيئون إلى جهود الخدمة ويستقلون الوظيفة العامة والمال العام. ولذلك فإن التشريع الإسلامي قد أهتم بهذا الجانب من السلوك الإنساني حيث أعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان.

ثانياً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالمهنة أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها: بحكم أنها قيم أخلاقية مستمدة من العمل الصالح كفريضة إسلامية، وهذه القيم الأخلاقية لا تختص بمهنة دون أخرى، وقد وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد لحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، وقد شرع الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

١/ العمل عبادة:

العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿**وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ**﴾ [التوبة: ١٠٥]، فالمسلم في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الموقع الذي يعمل فيه، وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على أهمية العمل في الإسلام، ومن هذه الشواهد جاء رهط للرسول ﷺ يخبرونه أن أحد أصحابهم يصلي الليل ويصوم النهار، فقال الرسول ﷺ: **(أيكم يكفيه طعامه وشرابه ؟ فقالوا كلنا يا رسول الله قال ﷺ: كلكم أعبد منه).**

فالإسلام حض على العمل والإنتاج وعمارة الأرض وطلب الرزق في هذه الحياة، ولم يدعو إلى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، وإنما أمر أن يملأ الإنسان المسلم يده من الدنيا ويملأ قلبه من الإيمان والآخرة حتى لا تسيطر عليه مادية ومتاع الدنيا، والعمل دليل إيمان المؤمن، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل، ولقد اقترن العمل بالإيمان في كثير من الآيات في القرآن الكريم: ﴿**وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ**﴾ [النور:٥٥].

٢- العمل مقياس للتفاضل في الإسلام:

لقد أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس وألغى الموازين الأرضية التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل الناس سواسية يتفاضلون بالعمل (لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى) (١). فقيمة ومنزلة المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، يقول الرسول ﷺ: **(ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه)** ويقول لابنته فاطمة: **(لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم والله لا أغني عنكم من الله شيئا)** فإذا كان ذلك بالنسبة للنسب الشريف العظيم فأي نسب بعده يدعي الأفضلية. والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن، وهي لا زالت ساعية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقها الإسلام وورد في القرآن الكريم: ﴿**إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ(٢٦)**﴾ [القصص]، وما أدل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول ﷺ: **(لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله، قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه)** ويحذر الإسلام من إتباع معايير المحسوبية والقرابة في التعيين والمفاضلة بين

(١) مسند أحمد، باقي مسند الأنصار، حديث رقم ٢٢٣٩١.

الناس حيث قال عمر بن الخطاب: **(من ولى رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين)** فأين واقع منظماتنا وسلوك مدرائها وموظفيها من هذه القيم العظيمة.

٣- الإخلاص والإتقان في العمل:

حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون مخلصة لله سبحانه وتعالى كما ورد في الحديث **(إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)**، وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله ويبتغي مرضاته، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو إرضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الفردية على حساب المصلحة العامة.

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على إتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، وعلى الفرد أن يفجر طاقته وملكاته ومهاراته في أداء وإتقان وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول ﷺ: **(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)** ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿**إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً(٧)**﴾ [الكهف]، ومما رواه ابن هذيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح في كتابه (عين الأدب والسياسة) (لا تطلب سرعة العمل وأطلب تجويده فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه.. وإنما يسألون عن جودة صنيعته) [(١)].

والخبرة في العمل مهمة جداً لأنها مفتاح الاتقان فيه وقد وصف الله عز وجل نفسه بأنه حكيم خبير وعليم خبير في مواطن كثيرة من كتابه الكريم، وفي المثل العربي يقال أسأل مجرباً ولا تسأل حكيماً، ويقال التجربة خير برهان كما يقال ليس الخبر كالمعاينة وقال أحد الشعراء:

---

(١) د. إبراهيم فهد الغفيلي، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، ١٩٨٣، جامعة المنصورة، ص ٥٦.

يا باري القوس بريًا ليس يحسنه

لا تظلم القوس إعط القوس باريها

٤- احترام وقت العمل:

لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها. وهذا سبب رئيس في تنظيم الناس لأوقاتهم وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم فيما يفيدهم ماديا وجسديا وروحيا، وقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال: **(ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي)** [1].

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك فينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة

ثالثاً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض: وهذا معناه أن بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها، فالعاطفة الإنسانية مثلاً، صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون في مهنة الطب أكثر حاجة من بعض المهن الأخرى وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالمهن الصناعية مثلاً لأن صاحبها يتعامل مع مدخلات مادية والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند الأداء والقضاة والمعلمين والقياديين أكثر من غيرهم ويكون الورع أعظم وأبلغ عند الأئمة والقضاة والعلماء ولكن كل ذلك لا يعفي سائر الموظفين وأصحاب المهن من التحلي بها متى وجد إلى ذلك سبيل.

---

(١) الإدارة في التراث الإسلامي، د. البرعي. ص ٢٧٨.

ومن هذه القيم الأخلاقية فقد آثرنا أن نركز على القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادات الإدارية بحسبان أنها تخاطب قطاعاً عريضاً من المسئولين في القطاعين الخاص والعام والذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم وإداراتهم وهم قدوة لمرؤوسيهم وموظفيهم ولدورهم الحيوي والهام يعول عليهم الارتقاء بمنظماتهم وإنتاجها وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمجتمعاتنا الإسلامية. وفيما يلي نستعرض القيم الأخلاقية الإسلامية التي يجب أن يتطبع ويتحلى بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية لإحداث التغيير الفاعل في بيئات مؤسساتهم ومنظماتهم.

(١) القدوة الحسنة:

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت فلا يضيع فيما لا يفيد العمل كما أنه عليه أن يبرز ولاء كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤوسيه وذلك انطلاقا من قول الله عز وجل ﴿**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً (٢١)**﴾ [الأحزاب]. وقد كان عمر رضي الله عنه يقول لولاته: **(ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة يهتدي بهم)**[(١)].

كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤسائهم من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغتهم وحماسهم ولكن سرعان ما تتخذ هذه التعاليم وتلك القرارات مادة للسخرية إذا تبين أن أقوالهم لا تطابق أفعالهم.

فالفرد يتأثر سلباً وإيجابا بمن يتخذه قدوة له ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها، ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة لنا في صفاته وخلقه وأفعاله وأقواله سواء كان ذلك في حياته

---

(١) موسوعة فقه عمر بن الخطاب، ص ١٢٣.

العامة أو الخاصة، وتعتبر قدوة الرسول ﷺ هي المعين المتدفق والرحيق المتجدد الذي لا ينضب للارتقاء بقيم الفرد وخلقه وسلوكياته.

وشخصية الرسول ﷺ وخلقه وصحابته من بعده يجب أن يكونوا النموذج الذي يجعله القادة الإداريين المسلمين نصب أعينهم حتى يكتسبوا خلق الرسول ﷺ وصحبه الأخلاق الفاضلة ليصبحوا قدوة لمرؤوسيهم.

(٢) إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:

إن الله عز وجل جعل الناس سواسية لا فرق بين عربهم ولا أعجمهم إلا بالتقوى، التقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس وفيما سواها فهم سواسية كأسنان المشط وقد أمرنا الله تعالى بالعدل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنْ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (٩٠)**﴾ [النحل].

ولذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرءوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه كما قال عمر بن الخطاب لأبي موسى: **(بلغني أنك تأذن للناس جماً غفيراً، فإذا جاءك كتابي هذا فأذن لأهل الشرف وأهل القرآن والتقوى والدين فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامة)**[1].

كما أن على المدير أن يخلص إدارته من مرض المحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

ولا شك أن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

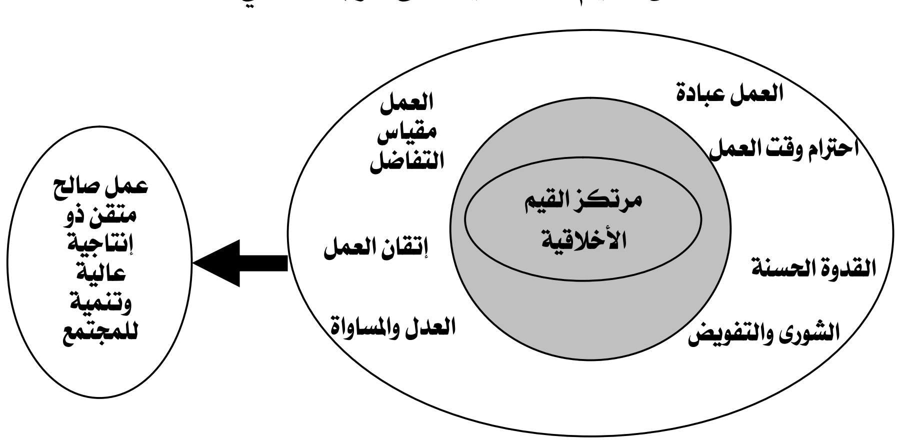
(١) أخبار القضاة لوكيع، ج ٤٨٦/١، نقلاً من موسوعة عمر، ص١٣٤.

(٣) الشورى والتفويض:

إن القيادة الإسلامية قيادة شوريه تقوم على مبدأ قوله تعالى: ﴿**وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ**(١٥٩)﴾ [آل عمران] ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة، لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي اتخاذ قرار جماعي بشأنه حيث يتحمل الجميع المسئولية تجاه ذلك الموقف، مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب. كما أن القائد الإداري المسلم ينبغي أن لا يمسك بيده كل خيوط العمل صغيرها وكبيرها فإن طاقة الإنسان وساعات عمله محدودة وجسده في حاجة إلى راحة وعقله يكل من كثرة التفكير وذاكرته لا تتمكن من كل شئ، لهذا فلابد له أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحياته ويترك لهم التصرف بعد أن يبين لهم الطريق كما قال الشاعر:

إذا كنت في حاجة مرسلاً   فأرسل حكيماً ولا توصه

ولنا أن نتصور في نهاية هذا الموضوع العلاقة الرئيسة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي



نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية من منظور إسلامي

ومن هذا الشرح الموجز للقيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي نجدها مجموعات متداخلة ومتشابكة وتعمل جميعاً من أجل هدف واحد هو السمو

بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع يتناسب وروح الشرع الحنيف ولا يمكن أن نفصل بين هذه القيم في الحياة العملية، إنما يجئ هذا التصنيف لأغراض الدراسة والتوضيح.

وفي ختام هذه الكلمة يطيب لي أن أشكر القائمين على تنظيم الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية على جهودهم الموفقة بإذن الله، وتبنيهم لهذا العمل الكبير والذي أسأل الله أن يجعله في موازين حسناتهم وأن ينفع به جميع العاملين في القطاعين العام والخاص، ويعزز لديهم حب وأداء العمل وفق القيم والمفاهيم الأخلاقية الإسلامية الفاضلة للنهوض من مؤسساتنا وإداراتنا لخدمة مجتمعنا على أفضل وجه.

الفصل الخامس
ضغوط العمل

إن مفهوم ضغط العمل بوصفه اصطلاحا قد نشا في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصوره رئيسيه علي العنصر البشري حيث يختلط من هذه العناصر ان تقوم بواجباتها المهنية بأكمل وجه وبأسلوب يتم بالفعالية لتقديم الخدمات المنتظرة منها ولكن علي الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدي أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق الخدمات المطلوبة إلا أن هنالك معوقات بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصوره كاملة وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل.

أولا: مفهوم ضغوط العمل:

إن المتخصصون يعرفون الضغوط تعريفا دقيقا لتميزه عن بعض المفاهيم الأخرى:

١. يمكن تعريف الضغط بأنه نمط معقد م حاله عاطفيه أو وجدانيه وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعه من الضغوط الخارجية.
٢. يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم الشعور بالتوتر وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بواجبات إليه تفتقر إلي الاندماج الوجداني والتشاؤم وقلة الدافعية وفقدان الابتكار.
٣. ويري الحضري أن ضغط العمل هو كل ماله تأثير مادي أو معنوي يأخذ أشكالا مؤثره علي سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلي أحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر علي اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية.
٤. ويري فوزي فائق إن كلمة ضغوط العمل تدل علي مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلي تغيرات جسميه ونفسيه نتيجة لردود فعليه لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف علي درجة عاليه من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج.

٥. انا المشعان يعرف ضغط العمل بالتغيرات البيئية المكتشفة التي تمكن الاستجابة غير الموافقة لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعه ضاغطة علي الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية[1].

ثانيا: أسباب دراسة ضغوط العمل:

أصبحت ضغوط العمل سمه من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليه بعض الباحثين القاتل الصامت وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من ازدياد ضغوط العمل ي بشكل واسع بين العاملين فيها وثبت أن استمرارها يترك أثار سلبيه علي صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم علي أدائهم الوظيفي.

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خللا في الأسلوب الذي تدار بها المؤسسة أو طريقة تنظيم العمل وإدارته بها، لأنها عنصرا لازم ينشا مع أي تنظيم إداري حيث يصعب ان توجد مؤسسه لا يشعر العاملين فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل ومهما وضعت من خططت وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلي ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم للعمل وفقدان الرغبة في الإبداع والانخفاض الدافعي، الالتزام بالعمل كذلك بجانب فرضها علي العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور للإنهاك النفسي مما يؤثر علي جودة الأداء المطلوب ضغوط العمل ينبغي أن ينظر إليها بوصفها علميا يحاول تطوير دراسة النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حولهم كرؤية شامله وبعيده لتطوير أداء المؤسسات والمعلومات بشكل عام لزيادة كفاءة العاملين بها.

ولا سيما في العالم العربي الذي يوجه الاهتمام بعد أي البعد النفسي للعاملين وتأثيرها علي المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافه لان تخطيط أي

---

(١) راويه محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٣.

مؤسسه وتطويرها لا يتم بمعزل علي تفاهم تأثير ضغوط العمل علي العاملين فيها أنهم جزء من نظام المؤسسة التي تنفذ أهدافها من خلالها[1].

ثالثاً: أنواع ضغوط العمل:

يمكن تقسيم الضغوط تبعا لمصدرها إلي مجموعتين من الضغوط هي:

أولا: الضغوط المرتبطة بالعمل أو الوظيفة:

١. المتغيرات الرئيسية في تيار سياسات المنظمة.
٢. متطلبات انجاز عمل كبير في وقت اعتباري.
٣. التغير المهم والرئيسي في مستويات الأنشطة الإدارية.
٤. إعادة التنظيم

ثانيا: الضغوط التي ليست لها علاقة بالعمل الناجم عن إعادة البيئة الاجتماعية أو إحداث تغيرات عائليه كالزواج أو الوفاة أو المرض وغيرها من الضغوط [2].

الأعراض المرضية لضغوط لعمل:

١. فرط الاهتياج والاستشارة.
٢. الحزن والكآبة.
٣. جفاف الفم والزور.
٤. صعوبة التركيز في ا لعمل وسرعة التغير في الأفكار
٥. عدم الاتزان الانفعالي
٦. الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية
٧. عدم القدرة علي تحمل الإجهاد
٨. الشعور العام بالخوف
٩. الصعوبة في التحدث والتغير
١٠. الأرق وعدم القدرة علي النوم
١١. العرق بغزاره
١٢. فقدان الشهية

---

(١) المرجع السابق، ص٢٦٤.
(٢) المرجع السابق، ص٦٤-٦٥.

١٣. الاضطراب في عملية الإخراج وميل زايد للإخراج
١٤. الارتعاش في الحركات العصبية والتكشير
١٥. ارتفاع معدل التدخين وشرب الخمر[1].

رابعا: المصادر المحتملة لضغوط العمل:

أشار negrat إلي ثلاثة أمور اعتبرها مصادر عامه للضغوط وقد ميزها تبعا لذلك وهي:

١. الضغوط الناجمة عن البيئة المادية كالتكنولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ومسئولياته.
٢. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية بين الأشخاص في المنظمة أو البيئة التي يتفاعل فيها الفرد مع زملائه في مجالات العمل الوظيفي.
٣. الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفسيولوجية كالقلق أو الأساليب الإدارية وغيرها.

أما عسكر فقد اوجد تقسيم ومسبباته قد أدرجها ضمن مجموعتين:

المجموعة الأولي: وتضم مصادر تنظيميه لضغط العمل من أهمها:

١. الاختلاف المهني ومن الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا خاليه من الضغوط ولكن يمكن تقسيمها إلي مستوي عالي من الضغوط أكثر من غيرها في حين تتعرض مهنه أخري لمستوي منخفض من الضغط
٢. غموض الدور: يعتبر الغموض من مصادر الضغط الرئيسية في المنظمات التي تعني الافتقار للمعلومات التي يحتاجها الفرد إلي أداء دورها في المنظمة مثل غموض بحدود سلطاته وتحديد مسئولياته
٣. زيادة وانخفاض أعباء العمل:وهي قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح وان هذه المهام تطلب مهارات عاليه يملكها الفرد وهنالك نوعين من عبء العمل هي:

أ. عبء كمي ويحدث عندما يتسبب إلى الفرد مهام كثيرة لا يجد وقت كافي لانجازه

---

(١) د. احمد ماهر السلوك التنظيمي ط٤، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص١٨٧.

ب. عبء نوعي ويحدث عندما يشعر الفرد ان المهارات المطلوبة لانجازها تحتاج إلي مستوي أداء معين اكبر من قدرته وانه يفتقر إلي القدرة اللازمة لأداء العمل.

١. النمو والتقدم الوظيفي: تعتبر عوائق التقدم الوظيفي احد المصادر لضغط العمل مثل الافتقار إلى فرص الترقية.

٢. المساندة الاجتماعية: هو التفاعل الاجتماعي بين الفرد والجماعات العاملة من خلال الاتصال الرسمي في مجالات العمل.

المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية لضغط العمل ومن أهمها:

- التحكم في الأحداث الداخلية والخارجية
- القدرة والحاجات
- معدل التغير في حياة الفرد
- سمات شخصيه للفرد [١].

خامسا: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

الأشخاص اللذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضه للكثير من النتائج السلبية التي تتركها الضغوط عما لا يستطيعون تحمل تلك لضغوط العالية أو التعامل معها بطريقه ايجابيه وان تباين الاستجابة من فرد لأخر وذلك لان أي نوع من أنواع التوتر والانفعال لابد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة التغيرات الفسيولوجية الداخلة.

أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل:

أ. آثار صحية: أثبتت الدراسات العديدة من وجود علاقة تربط ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية التي تؤكد علي أن الضغوط تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي أمراض القلب والقرحة وان الضغوط تضعف جهاز المناعة لدي الإنسان.

ب. الآثار السلوكية: عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو

---

(١) المرجع السابق، ص١٨٧.

المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب المبرر عن العمل والنزعة العدوانية والتخزين والإرهاق [1].

ج. الآثار التنظيمية: من خلال الدراسات التي أثبتت وجود علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية التي تطرأ علي الفرد بسببها والمتضررة من هذه الآثار ليس فقط بل تمتد بدورها لتشمل المنظمة التي يوجد بها الفرد حين ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أي مؤسسه العديد من المخرجات التي تؤثر علي القيم المنتظمة واستراتيجياتها.

علاج ضغوط العمل:

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل وتعتمد بعض هذه الطرق علي المنطق العقلي البسيط بينما،يعتمد البعض الآخر علي تصميمات علميه متقدمه وتشير البحوث إلى أن هذه الطرق لها المزايا مما يبرر وجودها.

سنقدم في هذا الجزء ثلاثة طرق تمثل تصميمات متقدمه وهي التأمل والاسترخاء والتدريب علي تتبع تغيرات الجسم أما الطرق التي تعتمد علي المنطق العقلي البسيط وهي عديدة مثل التمارين الرياضية والتركيز والاسترخاء المنطقي ونظام عزائي جيد.

أ. التأمل: هنالك طرق عديدة للتأمل كل هذه الطرق تسعي إلى تحقيق حاله من الهدوء والراحة الجسمية العميقة وتستند كثير من هذه الطرق علي بعض تمرينات (اليوغا) وفيها يجلس الفرد في وضع مستريح وعيناه مغلقتان مردد لفظ عديم المعني والهدف من وراء ذلك تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء وإعداد الذهن وتدريبه علي تحمل ضغط العمل

ب. الاسترخاء: يعتمد الاسترخاء علي الجلوس مستريحا وهادئا ثم التفكير في كلمه واحده أو شخص معين يؤدي هذا نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل.

ج. التدريب علي تتبع تغيرات الجسم: من أكثر طرق الاسترخاء عملية استخدام جهاز الكتروني مصمم لكي يدرب الناس ويزيد وعيهم بأي

(١) كامل مغربي، أساسيات الإدارة، بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م، ص٦٤.

تغيرات في الجسم وبناء علي ذلك سيسلك الفرد تصرف معين يحاول ان يسيطر من خلاله علي هذه التغيرات[1].

سادسا: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

إن التوافق بين العمل الذي يؤديه وإمكانياته الخاصة تؤدي إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا حيث أن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط علي الموظف بوصفه فردا والي تدني عامل الرضا لديه لوجود علاقة بين الضغط ومستوي أداء العاملين حيث يدل وجود مستوي أداء منخفض علي وجود حالات من الضغوط بمستويات عاليه بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، بالعكس إذا كان مستوي الضغوط منخفض فانه يدل علي زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي هذا مع الأخذ بالاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء علي اختلاف شخصيات العاملين واستجابتهم والعوامل المؤثرة[2].

---

(١) المرجع السابق، ص١٦٦.

(٢) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص١٢٥.

الفصل السادس
التفاوض

مفهوم التفاوض:

هو علاقة بين طرفين فيها حوار ومحاورة لكي يحقق كل طرف هدفه بأقل خسائر وأقل تنازلات ممكنة، ومهارة التفاوض تعتمد على الحرفية وعلى العنصر الشخصي في التحليل والمحاورة بقصد إقناع الطرف المقابل بالموافقة على مطالب معينة أو الوصول إلي اتفاق يرضي الطرفي.

والتفاوض عبارة عن مزيج من الفن والعلم والمهنة والخبرة: فالتفاوض فن: (أي أن التفاوض يعتمد بشكل أساسي على المهارات والقدرات والصفات التي يتمتع بها الشخص إلي الاستعداد الشخصي للتفوق في التفاوض مع الآخرين).

والتفاوض علم: (أي أن التفاوض قد أصبح علم له قواعده وأصوله ونظرياته العلمية وأصبح علماً هاماً يدرس في العديد من المعاهد والجامعات على مستوى العالم).

التفاوض مهنة: (أي أن التفاوض أصبح مهنة وحرفة يقوم بها متخصصون سواء في المجال التجاري أو الدبلوماسي).

التفاوض خبرة: (أي أن التفاوض الفعال هو عبارة عن مزيج من الخبرات المتراكمة التي يتم اكتسابها من المزاولة لعمليات التفاوض وهذا يتطلب الإطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين في عمليات التفاوض للاستفادة من خبراتهم)[1].

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلي اتفاق يؤدي إلي حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، والمحافظة عليها وتعميقها أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين معاً أو أحداهما بين الأطراف المتفاوضة:

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

---

(١) محمد السيد البدوي الدسوقي، كيف تصبح مفاوضاً محترفاً؟ متميزاً وناجحاً القواعد الأساسية للتفاوض، القاهرة، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٦م، ص ص٦-٧.

- وجودة قضية نزاعية أو أكثر.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها، وأن كانت تشمل أيضاً مظاهر أخرى كالإشارات أو التصرفات المؤثرة في سير المفاوضات أو التجهيزات وإكمال التحضير المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها أو المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه جلسات المفاوضات(١).

تعريفات التفاوض:

وردت عدة تعريفات للتفاوض منها ما يلي:

- هو عملية تفاعل يقوم بموجبها طرفان أو أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم في حاجة إلي الانضمام بعضهم لبعض لتحقيق نتيجة ما، وعلى الرغم من أنهم ينطلقون مبدئياً من أهداف مختلفة إلا أنه يسعون إلي تسوية تلك الاختلافات عن طريق الحجة والإقناع بغية التوصل إلي حل مقبول لكل الأطراف(٢).
- هو عملية تحاول من خلالها التوصل إلي أسس وشروط تتعلق بما نريده من الطرف الآخر، وما يريده منا.
- هو أسلوب من أساليب حل النزاعات بين الأطراف، والوصول إلي حلول، وتكيفات مقبولة، وهو نظام من أنظمة التبادل والتوفيق(٣).

أهمية التفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً، أي حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر، ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض، بل أن الإنسان يكاد يكون مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته، وللتمثيل إلي الحاجة إلي التفاوض يتضح الآتي(٤):

---

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م، ص٢٣.
(٢) آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات والإستراتيجيات، د ن، ١٩٩٥م، ص١٦.
(٣) محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، ط١، عمان: دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٨م، ص١٣.
(٤) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرج سبق ذكره، ص ص٣٧-٣٨.

١. على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد المقاولات أو اختيار العاملين الجدد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين أو لدى الاتفاق مع وكلاء الإعلان على حملة إعلانية، أو لدى الاتفاق مع المهندس على تصميم المبني الجديد، أو مع المدرب على أسلوب التدريب لعمالة المهرة، فكلها تتضمن شكلاً أو آخر من أشكال التفاوض بين طرفين أو أكثر.
٢. على المستوى الدولي تجري المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، أيضاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية، وتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والبروتوكولات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة ولتوثيق الصلات الثقافية.
٣. على المستوى الشخصي يتفاوض مع زوجته حول مكان قضاء الإجازة أو ابنة على أفضل كلية يلتحق بها، أو مع ابنته، أو مع أصدقائه أو جيرانه أو مع التجار أو مع المحامي أو مع الطبيب، وغيرهم من قائمة الأفراد والجهات التي يتعامل معها الفرد في حياته الوظيفية أو الشخصية.
٤. إن الفرد قد يتفاوض مع نفسه، وقد يكون لدى الشخص ثلاث أهداف:
   - التفوق في عمله لسرعة الترقي.
   - مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
   - استكمال الدراسات العليا في تخصصه.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة، وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية تفريغ وقته والأولويات الواجب لاستخدام ذلك الوقت، ويدخل في الواقع باستمرار في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثاً عن مصلحة مشتركة.

إن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة تقريباً، ويحتاج المرء إلي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الإنجاز المطلوب بشأن إتمام صفقة لحساب

شركته، أو قرض لحساب دولته أو شراء عقار لأسرته، أو حتى ففي الخلاف مع زوجته، وليس غريباً إذن القول بأن النجاح في الحياة مرتبط إلي حد كبير بقدرة الإنسان على التفاوض، فتلك القدرة هي أحد أهم أدوات الفرد في تحقيقه للإنجاز في أي مجال.

التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

في الواقع نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة كل في موقعه أو مجال عمله أو مهنته، وإن النجاحات التي حققها هؤلاء الناس لا تخرج عن واحدة من البدائل التالية[(١)]:

البديل الأول: حقق هؤلاء تلك النجاحات بمحض الصدفة دون تفكير أو جهد منهم.

البديل الثاني: حقق هؤلاء تلك النجاحات دون أن تتوافر لديهم صفات مختلفة عن غيرهم أو مهارات تميزهم عن الآخرين.

البديل الثالث: حقق هؤلاء تلك النجاحات باقتناص الفرص واستغلال المواقف والخاطرة والقفز إلي الأعماق مرة واحدة.

البديل الرابع: حقق هؤلاء تلك النجاحات لأنهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا كمثلهم.

البديل الخامس: حقق هؤلاء تلك النجاحات لأن هؤلاء لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم تجعلهم أكثر قدرة على تفهم واقعهم وأهدافهم والتعامل مع غيرهم[(٢)].

إن الإنسان كائن اجتماعي يتعذر عليه أن يعيش ويمارس حياته الخاصة أو العام بمعزل عن الآخرين، حيث يعيش في مجتمع تتداخل فيه المصالح والاتصالات والعلاقات، ومن ثم يظهر الارتباط الوثيق بين عمل التفاوض والعديد من العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاتصال وعلم العلاقات العامة وغيرها من العلوم التي لها صلة بسلوك الفرد والجماعة.

---

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص٣٩-٤٠.

(٢) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سبق ذكره، ص٤١

ولقد تزايدت الحاجة إلي التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب عديدة منها:

١. تزايد الاهتمام بالعميل وضرورة التفاعل الكبير والاستجابة الملائمة مع احتياجات العميل ورغباته، وحرص المنظمات على تحقيق أعلى درجات رضا العميل عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.ظهور علاقات جديدة بين رجال الأعمال والمستثمرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى، حيث أظهر أصحاب الأموال قناعتهم بأهمية الكفاءات المتميزة وضرورة الاحتفاظ بها واستثمارها على اعتبارها من الأصول الثابتة في المنظمة.
٢. تزايد الاتجاه إلي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما تشتمل عليه من ممارسات وضغوط وما يرتبط بها من عقود واتفاقيات طويلة الأجل ذات تأثير بعيد المدى على إمكانيات المنظمة المالية والإنتاجية والتسويقية.
٣. تزايد الاتجاه إلي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات والوظائف الإدارية تمكنهم من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن إقناع الأطراف ذات العلاقة بضرورة تلك القرارات وملائمتها.
٤. تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض إلي جانب التفاوض مع جهات خارجية تتمثل في جهات رسمية حكومية وعملاء وموردين ومقاولين ومنافسين واستشاريين وغيرهم من جانب آخر بصورة تشير إلي أنه يتعذر ممارسة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون عملية تفاوض.
٥. وضوح أهمية مراقبة وتأكيد الجودة، وضرورة التفاعل المشترك بين مسئولي المنظمة وتحقيق التفاهم المستمر فيما بينهم لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج أو الخدمة[١].

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٢.

أنواع التفاوض:

يعتقد البعض أن التفاوض يمثل أهمية كبيرة في المجالات السياسية والتجارية فقط، ولكن الواقع يؤكد أن مجالات التفاوض وأنواعه تشمل جوانب عديدة في حياة الفرد والأسرة والمجتمع، ويمكن سرد الأنواع التالية للتفاوض(١):

١/ التفاوض الاقتصادي والتجاري:

وهو أهم المجالات التفاوضية، وقد اكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة في عملية البيع والشراء وتبادل السلع والمنافع المختلفة، ولذلك ظهرت علوم عديدة في الجوانب التجارية والاقتصادية ويمثل التفاوض فيها العنصر الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها في هذا المجال:

- المهارات البيعية.
- مهارات الشراء.
- أنشطة الاستيراد والتصدير.
- أنشطة الرعاية والإعلان.
- الأنشطة المالية.
- عمليات نقل البضائع.

بالإضافة إلي أن هناك أنواع أخرى للتفاوض منها(٢):

٢/ التفاوض السياسي:

وهو المجال الأكثر تغييراً وتطوراً ومهارات التفاوض السياسي هي أحد الدعائم الأساسية للعمل في هذا المجال، وتسعى عملية التفاوض السياسي إلي تحقيق بعض المكاسب في العلاقة بين الأطراف الحاكمة والمحكومة أو بين الدول.

٣/ التفاوض الثقافي أو الفكري:

أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل وتدفق المعلومات إلي تغيير الإستراتيجيات التفاوضية بين الدول أو المجتمعات أو الفئات القوية خارج أو داخل المجتمع، حيث أثبتت الممارسات السابقة عدم جدوى اللجوء إلي القوة على المستوى الفردي أو المحلي أو الدولي، ولذلك أصبحت مهارات الإقناع أو

---

(١) محمد عبد الغني هلال، مهارات التفاوض، ط١، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٢م، ص٥٥.
(٢) محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص٥٦.

الاتصال والغزو الفكري للسيطرة على ثقافة الآخرين من خلال تغيير القيم أو تدعيمها بما يحقق مصالح الطرف الراسل هي البديل المتاح والممكن، وتستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعومات والاتجاهات المطلوبة[١].

كما توجد أنواع أخرى للتفاوض تتلخص في الآتي[٢]:

٤/ التفاوض الاجتماعي:

وهو التفاوض الذي يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويبدأ بأن يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه أو يعبر عن آلامه، ويتطور ذلك من خلال استخدامه للابتسامة واللكمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

٥/ التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة:

وهنا يكون المحرك الأول انقطاع العقد أو حدوث شيء سيؤدي إلى تأثيرات سلبية على الطرفين أو أحدهما.

٦/ التفاوض من أجل تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما:

بناء على تغير في موازين القوى بحيث تكون الاتفاقات السابقة مجحفة لأحد الطرفين في ظل الوضع الجديد.

٧/ التفاوض الابتكاري:

وهو الذي يهدف إلى إنشاء علاقات إستراتيجية جديدة لخلق مكاسب جديدة وكبيرة، مثل: مفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي وتفاوض النبي علي الصلاة والسلام في صلح الحديبية.

٨/ التفاوض من أجل التأثيرات الجانبية:

وهنا لا يقصد من عملية التفاوض توقيع الاتفاقيات أو إبرام عقود أو الوصول إلى حلول، بل يكون المقصود تأثيرات جانبية للتفاوض مثل: الحفاظ

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض مهارات وإستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م، ص٥٨.

(2) www.palstine.info.net (8.3.2012).

على الاتصال أو استطلاع مواقف الطرف الآخر أو لاستخدام عنصر الوقت في التفكير وتعظيم الموقف التفاوضي حتى تحين اللحظة المناسبة للتفاوض.

٩/ التفاوض العسكري:

هو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة إلا عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه أو حتى جزءاً منها في الوقت الحاضر، أو على المدى القريب، وقد يكون سبيلاً لالتقاط الأنفاس، أو الاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأوراق، أو للبحث عن مخرج مناسب للخروج من المعركة.

والتفاوض العسكري لا يتم وقت الحروب فقط بين الطرفين المتصارعين، ولكن يعمل كمبدأ للعلاقات العسكرية وأهم عناصره ما يلي:

- يركز في بدايته على تجميد الصراع في وضع معين.
- يعمل على حل المشكلات الإنسانية مثل الجرحى والمصابين والأسرى والمفقودين.
- التفاوض حول توفير مقومات الحياة الأساسية للأفراد، كي لا يتعرضوا لمجاعات أو أمراض.
- التفاوض حول نزع السلاح أو الانسحاب.
- التفاوض حول المناورات المشتركة.
- التفاوض حول تبادل المعلومات والاستشارات.
- التفاوض حول بيع الأسلحة.
- التفاوض حول تقديم الخبرات والدعم العسكري[١].

أنواع التفاوض داخل المؤسسات: وهي كما يلي[٢]:

١. **المفاوضات الإدارية اليومية:** وتتم بين الإدارة، المرؤوسين، النقابات، الزملاء.
٢. **المفاوضات التجارية:** وتتم بين الإدارة، الموردين، العملاء، النقابات.
٣. **المفاوضات القانونية:** وتتم بين الإدارة، الحكومة، المستشارون القانونيون.

---

(١) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص٥٩.
(٢) محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص٩.

أنواع التفاوض من حيث الهدف:

١. **التفاوض من أجل الاتفاق:** وهو يهدف لحصول الطرفين على مكاسب متساوية.
٢. **التفاوض من أجل إقناع الطرف الآخر:** وهو يهدف لتحقيق ميزة أو كسب لأحد الأطراف مع رضاء الطرف الآخر بما حصل عليه.
٣. **التفاوض من أجل السيطرة:** وهي التمسك بالمطالب مع محاولة إقناع الطرف الآخر بها، مع الاستعداد لقطع المفاوضات (القبول أو الانهيار).

خطوات التفاوض:

تمر عملية التفاوض بمجموعة من الخطوات هي كما يلي(١):

١. **مرحلة الإعداد:** وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
٢. **تحديد الإستراتيجية:** وفيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية مناسبة، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض.
٣. **البدء:** وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الأخر، أو تقديم أفكاره.
٤. **فهم الموقف:** وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر، ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.
٥. **التفاوض:** وفيها يحاول الأطراف تقديم تنازلات.
٦. **النهاية:** وفيها يتم التوصل إلي اتفاق نهائي أو التوقف المرحلي إلي حين.

بالإضافة إلي الخطوات السابقة هناك خطوات أخرى للتفاوض تتمثل في الآتي(٢):

١. خلق الجو الملائم.
٢. تحديد الأهداف.
٣. تقرير من أنت ومن هو الخصم.
٤. افتتاح اللقاء.

---

(١) احمد ماهر،مهارات التفاوض، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، د.ت، ص٢٧.
(٢) خليل فهد سيباني، المفاوضات والاتفاقات، بيروت، دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٣م، ص٩.

٥. الكلام والاستماع.
٦. التقدم بالاقتراحات.
٧. التلخيص.
٨. إقفال المفاوضات وتثبيت النتيجة.
٩. تقييم أوجه القوة وأوجه الضعف.
١٠. الاستمرار في التحسين.

من خلال ما تم ذكره يتضح أن هناك من الخطوات التي تتم بها عمليات التفاوض وهي كما يلي(١):

١/ التدريب:

دائماً ما يلجأ المفاوضين إلي التدريب والتمرين على كل النقاط التي ستتم مناقشتها قبل الدخول في أي عملية تفاوض كبرى، ويرجع السبب في ذلك إلي أن التدريب يعطي ثقة كبيرة للشخص ويكشف له عن المشكلات والمصاعب التي من المحتمل أن يواجهها.

٢/ النقاش والإقناع:

سيتم التصرف في هذه المرحلة على كيفية التقريب بين رغباتك الشخصية ورغبات الطرق الآخر في عملية التفاوض والوصول إلي حل وسط يرضي كلاً منها، بالنسبة للمفاوضين الذين تنقصهم الخبرة فإنهم يبرعون حديثهم دائماً بمناقشة السعر والتفاوض بشأنه، ولكن هذا لا يكون غالباً في صالحهم، فعلي الرغم من أن مناقشة أمر السعر في البداية تخفف من وطأة التفاوض بشأنه فيما بعد، فإنه دائماً ما تترتب عليها عواقب وخيمة في هذا الشأن.

بالإضافة إلي ما سبق توجد خطوات توجد خطوات أخرى وتتلخص في الآتي(٢):

١/ تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

أي أنه يجب تحديد الفرص المتاحة أمام المتفاوضين وكذلك القيود المفروضة عليهم وذلك مهم جداً لتحديد طبيعة الموقف لفريق التفاوض، وهذه

---

(١) ديفيد اوليفر_خالد العامرى، فن التفاوض، ط١، القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠٨م، ص ص٣١_٣٢.
(٢) محمد السيد البدوى، مرجع سبق ذكره، ص ص٥١_٥٢.

الفرص والقيود هي الخطوط التي تبنى عليها باقي الخطوات في عملية التفاوض.

٢/ حصر القضايا التفاوضية:

والمقصود بذلك تحديد عدة نقاط هامة هي:

- تحديد القضايا الأساسية التي يقوم على أساسها التفاوض.
- تحديد القضايا الثانوية بالنسبة للقضايا الأساسية.
- تجميع القضايا المتجانسة معاً لتوفير الوقت والمجهود وذلك لعدم التشتت لفريق التفاوض.

٣/ توفير البيانات والمعلومات:

فالبيانات والمعلومات والوثائق هي الأساس الذي يبنى على أساسه الرد أو القرار، وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات أكثر وفرة وأكثر دقة ووضوحاً وشمولاً كلما ساعد ذلك على نجاح اللقاء التفاوضي مع الطرف الآخر.

٤/ تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات البديلة:

إن التحديد للإستراتيجيات والتكتيكات البديلة هام جداً لتحديد العوائق المتوقعة وكيفية التغلب عليها وتحديد المسئوليات والسلطات والاختصاصات لكل عضو، وكذلك تحديد البدائل الواجب إتباعها لمواجهة المواقف الطارئة أثناء اللقاء، فمهما كان التنبؤ دقيقاً فلا يمكن التنبؤ والإلمام بكل الأمور المستقبلية، لهذا لابد من الاستعداد الدائم للمواقف الطارئة والغير متوقعة.

٥/ تقييم المركز التفاوضي:

والمقصود بذلك هو تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مكانه وقرارات المفاوضين مثل: الأهداف والإمكانيات والموارد المتاحة والالتزامات المفروضة ومدى الاعتماد على الطرف الآخر، فكلما كان اعتماد طرف على آخر في التفاوض كبيراً كلما كان موقف التفاوض أكثر ضعفاً.

خصائص التفاوض:

يمكن تلخيص أهم خصائص التفاوض في النقاط التالية[١]:

---

(١) إبراهيم أبو عوف، التفاوض، السودان، مطبعة التصوير الملون، دت، ص ص٤-٥.

١. يشترك في عملية التفاوض أكثر من طرف واحد يحتاج كل منها لمشاركة الآخر ليتثنى له تحقيق ما أمكن من مقاصد بطريقة مرضية مع وجود الرغبة للوصول لاتفاق، مع توافر مصلحة وأرضية مشتركة تجب الطرفين للاتصال والتفاهم.

٢. رغم وجود المصلحة والأرضية المشتركة تنطلق الأطراف من أهداف متباينة وهذا الاختلاف يشكل عقبة في بداية المحادثات للوصول للنتيجة المرجوة.

٣. يعتبر الطرفين أن التفاوض هو الوسيلة الأكثر قبولاً لحل النزاعات بدلاً من اللجوء إلي الوسائل الأخرى كالتحكيم والقضاء واستعمال القوة.

٤. التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة فهو يحتاج إلي إدارة واعية تقوم على الإعداد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

٥. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقف عارض أو نشاطاً مؤقتاً.

٦. يأمل كل طرف على استمالة الطرق الآخر لإجراء تعديل في موقفه الأساسي.

٧. عند اصطدام كل طرف بواقع صعوبة النتيجة التي يهدف إليها التعلق بأمل الخروج بحصيلة معقولة في نهاية المحادثات.

٨. التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المفاوضة.

٩. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضة.

١٠. يتمتع كل طرف بمصادر قوة تؤثر على تصرفات الآخر.

١١. التفاوض أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة.

١٢. التفاوض عملية تتأثر بقوة المفاوضين والموارد المتاحة لهم.

بالإضافة إلي الخصائص السابقة توجد خصائص أخرى يتميز بها التفاوض وهي كما يلي[1]:

١. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
٢. تتجاوز آثار التفاوض في العادة إبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلي ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس عليها من تلك العلاقات من انعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
٣. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
٤. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى مثل:
- توقعات الخصم وتقديرات المفاوض. - سلوك الخصم.
- العلاقات السابقة واللاحقة. - الأهداف المعلنة وغير المعلنة.
٥. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
٦. مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
٧. التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة، وتخرج عن دائرة المستوى الدولي، سواء في المجال السياسي أو العسكري، وتخرج أيضاً عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة.
٨. يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارناً بما يمكن تحقيقه في الأجل القصير.

وأيضاً هناك خصائص وسمات عديدة للتفاوض تتمثل في الآتي[2]:

١. **التبادل:** تتضمن المفاوضات تبادلاً للعطاء والأخذ بين المفاوضين والخصوم ويسعون من خلال هذا التبادل الوصول إلي اتفاق مقبول أو

(١) جورج فولر، دليل المفاوض، ط١، الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠٠م، ص٥٤.
(٢) دونالد ب. سباركس، خالج حسن زروق وناصر محمد العديلي، ديناميكية التفاوض الفعال، ط١، السعودية، دار آفاق الإبداع العالمية، ١٩٩٥م، ص ص١٦-١٧.

مضي لحل مسألة خلافية ما ويتوقع المفاوضون من الخصوم أن يتحركوا من مواقفهم الأصلية نحو المفاوضين ويتوقع الخصوم ذلك أيضاً من المفاوضين وتشكل التنازلات جزءاً من هذه الحركة، كما تشك إعادة النظر في الأهداف وتعديلها جزءاً آخر.

٢. **القيود والدوافع التي تؤدي إلي الاحتكاك بين الطرفين:** يعتبر التبادل في المفاوضات أمراً غير مربح ومسبب للضغط، ويتكون المعني اللاتيني لمصطلح تفاوضي من مصطلحين هما غير سهر وحتى تصل المفاوضات إلي اتفاق فإن الشخص يشعر بأنه في وضع غير مريح ويولد الاحتكاك من وجود قوتين تعملان في اتجاهين متعارضين داخل طل طرف وهذه القوى هي الكابحة والدافعة.

٣. **المسألة الخلافية الهامة التي يسعى الطرفان لإيجاد حل لها:** تدخر المفاوضات للمواقف التي تتطلب جهداً شديداً تلك المواقف التي تكون فيها الطرق الأخرى لا توصل إلي اتفاق أقل ملائمة، ويثير هذا الأمر السؤال حول الكيفية التي يمكن أن يخصص بها المفاوضين الوقت لتأدية المهام المطلوبة.

٤. **الغموض:** يشوب المفاوضات أساساً الغموض ولهذا تتطلب منهجاً موقفياً ويعتبر التفاوض عملية معقدة للغاية لبناء إستراتيجية لها تقوم على الخبرات الماضية التي يمكن تجربتها، وتشكل التجارب الشخصية الأفكار حول المفاوضات وتقود إلي الكشف عن العادات والأنماط التي يمكن التنبؤ بها وتصبح عائقاً للمفاوضين، في حين تصبح فرصاً للكسب غير المستحق بالنسبة للخصوم، يجب على المفاوضين أن يكون مرنين وأن تبني اتجاه يمركز على الموضوع يقود إلي تحقيقه بأحسن وجه(١).

٥. **النزاع:** نشأة النزاع بين مواقف الأطراف في المفاوضات وبينما تختلف حدته من موقف لأخر فإن النزاع يشكل عنصراً هاماً في المفاوضات

---

(١) دونالد ب. سباركس، خالج حسن زروق وناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص١٧.

وبدونه يقل الحافز للعمل الجاد للوصول إلي حل جيد، وبمقدور المفاوضين الذين يستطيعون التغيير بين عدم الاتفاق العادي والنزاع أن يدركوا الدور الهام للنزاع.

أركان التفاوض:

أي نوع من التفاوض لابد أن تتوفر فيه الأركان التالية[1]:

١. وجود طرفين على الأرض وقد يكون فردين أو جماعتين أو عدة جماعات يسعون إلي حل خلاف أو نزاع.
٢. وجود مسألة أو قضية موضوع اهتمام الأطراف المتفاوضة أو نزاع أو خلاف حدث بالفعل أو سوف يحدث بين هذه الأطراف.
٣. توافر ركن الإرادية حيث لا يفرض التفاوض على الأطراف المعنية فرضاً ولكن يتم إرادياً كما لا يتم فرض حلول أو اتفاق على أحد الأطراف المتفاوضة.
٤. توافر الاهتمام المشترك أو المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.
٥. اعتقاد كل طرف بأن التفاوض هو أفضل الوسائل أو الخيارات المتاحة للتوصل إلي حل مقبول للمسألة أو القضية موضوع الاهتمام أو النزاع القائم أو الذي سوف يحدث.
٦. اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار الهادف والإقناع والحث المتبادل يمكن التوصل إلي حلول أو اتفاقات مقبول ومرضية لكل الأطراف.

من ناحية أخرى فإنه ليس من الممكن دائماً أو في جميع الحالات حل النزاعات بالتفاوض ففي الحالات التي يصعب فيها استخدام التفاوض لحل النزاع لابد وأن يلجأ الأطراف إلي أساليب أخرى، فالأطراف أمامها أيضاً البديل بالاتفاق على عدم الوفاق أو عدم الاتفاق، والنزاع يمكن أن يتمثل في نوعين في إطار التفاوض ربما يكون نزاع في الآتي:

١/ الاهتمامات:

وهو الذي يحدث عندما تكون شروط القيام بنشاط أعمال معينة لم تستقر بعد أو يتم التفاوض عليها ومن أمثلة ذلك:

---

(١) كيت كينان، مركز التعريب والبرمجة، أصول المفاوضة الإدارية، ط١، د م، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م، ص٢٠.

- أشكال التفاوض مع العمال بخصوص الأجور وفي ساعات وظروف العمل.
- التفاوض التجاري على السعر والكمية والجودة والتسليم[1].

٢/ النزاع في الواجبات:

وهو الذي يحدث عندما يكون هناك اتفاق بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف أو تفاوت في تفسيره ويحدث مثل هذا النزاع تجارياً عندما يكون هناك عقد بين شركتين سبق التوصل إليه ولكن أحد الأطراف لم يلتزم تماماً بالوفاء ببعض التزاماتهم فهو نزاع في الحقوق وليس في الاهتمامات.

صفات المفاوض الفعال:

هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الشخص القائم بعملية التفاوض حتى يصبح مفاوضاً محترفاً ومتميزاً ومن هذه الصفات ما يلي[2]:

١. المرونة.
٢. المهارة في اختيار الفرضيات.
٣. التفكير/ الشعور.
٤. أهداف عالية طوال الوقت.
٥. المهارة في كشف الأسرار والمعلومات الكامنة.
٦. لديه درجة عالية في الشك.
٧. الصلابة والتشبث بالأهداف.
٨. مفكر سريع الخاطر وواضح.
٩. صبور.
١٠. مستمع جيد.
١١. القدرة على تقديم حلول مبتكرة.
١٢. يسجل الملاحظات المهمة.
١٣. على معرفة جيدة بالبند الذين يناقش.

---

(١) كيت كينان، مرجع سبق ذكره، ص٢٠.
(٢) محمود عبد الكريم النجار، مرجع سبق ذكره، ص٧٤.

14. عضو فعال في فريقه.
15. اللياقة البدنية.
16. حسن الخلق والسلوك.
17. بسيط غير متكلف.
18. القدرة على الإقناع.
19. صادق في وعوده.
20. ملم إلمام ومدرب على أساليب التفاوض[1].

مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة عامة من المبادئ تحكم عملية التفاوض وعلى الطرفين الوقوف عندها وأخذها في الاعتبار وهي كما يلي[2]:

مبدأ القدرة الذاتية:

وهو عبارة عن مبدأ يلقي الضوء على مهارات وقدرات المفاوض ومدى تفهمه لقضية التفاوض وظروفها داخلية أم خارجية وأبعادها المختلفة ومدى قدرة المفاوض على قيادة فريق التفاوض وتفهمه لأنماط تفكير سلوك الطرف الآخر ومقدرته على الحوار والاتصال بيسر بالطرف الآخر وهذا المبدأ يركز على مدى تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

مبدأ المنفعة:

من خلال التفاوض يظهر جلياً سعي كل طرف من أطرافه لتحقيق منافع معينة لصالحه حتى لو كانت هذه المنافع تتمثل في تقليل حجم الخسائر المتوقع، هذا بالرغم من وجود المصالح المشتركة بين الطرفين ولذلك يجب تعزيز تواجد عنصر المنفعة لارتباطه بانتفاء التفاوض بانتقاء المصالح أو المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض.

مبدأ الالتزام:

وهو من أكثر المبادئ أهمية لأن التفاوض في مجمله ما هو إلا مجموعة التزامات يجب احترامها وهذا ما يعني ويدل على ضرورة التزام المفاوض بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها والتزامه هو بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه.

---

(1) المرجع السابق، ص74.
(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص44-45.

مبدأ أخلاقيات التفاوض:

وهو من المبادئ الجوهرية في العملية التفاوضية لذا يجب التزام طرفي التفاوض بأخلاقيات التعامل باعتبار التفاوض عملية إنسانية اجتماعية في المقام الأول تنطوي تحت مظلة علاقات ومصالح مشتركة بين طرفيها لذلك يجب تحاشي الأساليب التفاوضية (كالخداع، المناورة، التعسف) وعلى الرغم من شرعيتها ولكن يجب ألا تكون كسمة رئيسية لعملية التفاوض لأن المفاوض باعتباره الواجهة التي تعكس وترسم الجهة التي يمثلها أمام أعين الطرف الآخر فهو واجهتها وصانع صنعتها.

مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بين المفاوضين كما أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

إستراتيجيات التفاوض:

هنالك العديد من الاستراتيجيات للتفاوض أهمها ما يلي[1]:

إستراتيجية الإنهاك:

وهي من أهم أنواع الإستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفري الشخصي ويطلق عليها البعض إستراتيجية الاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها على استنزاف وقت وجهد الطرف الآخر في عملية التفاوض.

إستراتيجية التشتت:

وهي من أهم إستراتيجيات التفاوض، حيث تعتمد عليها بشكل كبير على أطراف التفاوض إذا ما جلست على مائدة التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة انتماءاتهم ومستواهم العلمي وعقائدهم وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة تكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف

---

(١) محسن أحمد الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، ط١، مصر، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣م، ص ص١٢١-١٢٣.

الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات.

إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، وأن الطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أو على ملعب المباراة هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد منها.

إستراتيجية المواجهة:

وهي تلك الإستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات المنافسة الأخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعة أو ما شابه ذلك ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفس الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات.

إستراتيجية تعليم الفائدة المتبادلة:

هذه الإستراتيجية تسعى إلي إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف العملية التفاوضية ومدة إلي مجالات جديدة سواء عن طريق[1]:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
- أن يتحقق أحد الأطراف أهدافها ولكن بتكلفة أقل للطرف الآخر.
- أن يقوم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها.
- تطوير اختيار أو بديل جديد تماماً يلبي أهداف الأطراف المفاوضة.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتضمنها عملية التفاوض تتلخص في الآتي[2]:

إستراتيجية الهيمنة:

هذه الإستراتيجية تتضمن محاولة طرف إقناع الطرف الأخر بقبول حلول بدائل تحقق مصلحته بالدرجة الأولى تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والإنهاك والاستنزاف في محاولة للسيطرة وإخضاع الطرف الأخر مثل:

---

(١) محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص١٢٣.

(٢) إيهاب كمال محمد، فن التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، القاهرة، الحرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م،

- تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب.
- التمسك بموقف غير قابلة للتغيير.
- الجدل لإقناع الطرف الأخر إن التنازلات في مصلحته.
- التلميح بان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط اكبر على الطرف الأخر.
- محاولة الحصول على اكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الأخر وحدوده الأدنى مع إخفاء أي معلومات عن أهدافك أو مواقفك.

بالإضافة إلي الإستراتيجيات السابقة هناك إستراتيجيات أخرى للتفاوض وهي كما يلي[1]:

إستراتيجية الخنوع:

هذه الإستراتيجية تتضمن تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية وإنهاء المفاوضات سريعة.

إستراتيجية التسويف:

هذه الإستراتيجية تعمل علي المماطلة وكسب الوقت وتفويت الفرصة بهدف تعطيل المفاوضات أو إطالة أمدها على اعتبار أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في القضية أو المشكلة موضوع التفاوض وكذلك في سير العملية التفاوضية وإداراتها.

تكتيكات التفاوض:

التكتيك هو أسلوب التحرك المرحلي أي من خطة لخطة أخرى وهناك العديد من أنواع التكتيكات منها ما يلي[2]:

١/ تكتيك كسب ثقة واحترام الطرف الآخر:

بصرف النظر عن طبيعة العلاقة فعليك كسب خصمك أو على الأقل تحييده عن طريق ضمان احترامه وثقته، أعرف خصمك وقدم له الاحترام والتهيئة والهدايا في المناسبات وكن مرحاً معه.

---

(1) www.ecwtegypi.org/arabic (5.3.2012).

(٢) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص٩٤-٩٥.

٢/ تكتيك تقديم المغريات:

قدم بعض التيسيرات لإثارة شهية الطرف الآخر، ووافق على بعض مطالبه وذلك تمهيداً لأن تطلب منه.

٣/ تكتيك الطيب والشرس:

يلعب بعض أعضاء الفريق دور الشرس، ويلعب البعض الآخر دور الطيب لتهدئة الموقف فالأول يهدد ويتوعد والثاني يلطف ويبتسم ويهدئ الموقف.

٤/ تكتيك الإشعار بالذنب:

فعليك أن تشعر الطرف الآخر أحياناً بتأنيب الضمير بسبب ما يحدث من تأخير أو خسارة حتى يمكن أن يتراجع عن موقفه.

٥/ تكتيك تغيير الموقف:

يمكن أن تغير موقفك، كأن يقول مثلاً (لو غيرنا موقفنا من........ إلي......... هل تقوم أنت أيضاً بـ......................).

٦/ تكتيك تجزئة الكل:

أحياناً يفضل أن تتعامل مع جزء صغير من الموضوع أو الصفقة وحاول أن تنهيه، حتى يمكن الشعور بالإنجاز وإمكانية الانتقال إلي جزء آخر.

٧/ تكتيك تجميع الأجزاء:

وهنا عليك أن تحاول تلخيص ما حدث في الأجزاء التي تم التفاوض فيها لمعرفة ما تم التوصل إليه في كل موضوع، وأيضاً لإحداث الترابط ومحاولة التوصل إلي اتفاق نهائي.

٨/ تكتيك الإخفاء والإبراز:

إخفاء بعض المعلومات وإبراز وتوضيح البعض يمكنه أن يؤثر في مجريات التفاوض، فتسليطك الضوء على حقائق معينة وتضخيمها يمكنه أن يؤثر بفعالية، ونفس الشيء وإخفاء وتقليل أهمية معلومات أخرى[١].

٩/ تكتيك التهديد والترغيب:

في هذا التكتيك يتم التهديد بتوقف التفاوض، كما يتم تأجيل الجلسات وأحياناً التشهير بأحد الأعضاء، أما الترغيب فهو أن تقدم بعض المزايا والمكاسب والتسهيلات.

---

(١) المرجع السابق، ص٩٥.

١٠/ تكتيك المناورة:

يحتاج ذلك إلي مفاجئة الطرف الآخر وإرباكه بتقديم حقائق جديدة، واقتراح مباغت أو سؤال محرج أو إطلاق شائعة.

١١/ تكتيك وضع العراقيل:

لكسب الوقت للتفكير والتحليل قد يتطلب التعلل بمشكلة أو مرض أو تأجيل الجلسة أو إقفال نزاع جانبي في موضوع فرعي.

١٢/ تكتيك المفاجئة:

إن إظهار حقائق جديدة وبشكل مفاجئ يمكن أن يؤدي إلي إرباك الطرف الآخر وزعزعته، وتصل المفاجأة إلي حد الزيارات الخاطفة للطرف الآخر.

١٣/ تكتيك الصدمة:

ويتم من خلال تقديم معلومات قوية ومفاجئة بحيث تشل حركة لطرف الآخر وبحيث ينتهي الأمر لصالح الطرف الأول.

١٤/ تكتيك فرض الأمر الواقع:

من خلال حذف كافة البدائل والإبقاء على بديل واحد فقط يمكن أن يعجل بالوصل إلي اتفاق[1].

إن استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات في المفاوضات يعتمد أساساً على المدى الزمني لموضوع المفاوضات، فإذا كانت المفاوضات ذات مدى طويل فلابد من رسم الإستراتيجيات التي تعبر عن المدى الزمني الطويل للمفاوضات، وإذا كانت ذات مدى قصير فيرسم التكتيك الذي يعبر عن المدى الزمني القصير، وتنقسم الإستراتيجيات والتكتيكات إلي إستراتيجيات وتكتيكات "كيف؟ وأين؟" كما يتضح من الشكل (١/١).

إستراتيجيات وتكتيكات متى؟:

تعتمد هذه النوعية من الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية على عنصر الزمن اعتماداً رئيسياً في سبيل تحقيق أهداف فريق ما من الفرق

(١) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص٩٦-٩٧.

المفاوضة وهناك صفات أو معالم رئيسية لهذه النوعية من إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض وهي كما يلي[1]:

١/ الصبر:

بمعنى أن عنصر الزمن لا يمثل ضغطاً على المفاوض، أي على المفاوض لا يسعى إلي تحقيق هدفه خلال مدى زمنية معنية، لذلك نراه لا يتعجل الرد أو التعقيب على كل شيء بقوله وبفعله غريمة أو خصمه في عملية التفاوض.

٢/ المفاجأة:

عندما يحين ذلك الوقت المناسب الذي يحدده أحد المفاوضين لإبداء رأي أو ملاحظة، وبحدوث مثل هذا الرأي فإن ذلك من شأنه أن يفاجئ المفاوض الآخر في عملية التفاوض.

٣/ فرض الأمر الواقع:

يتحقق لمفاوض ما النجاح في فرض أمر ما وجعله أمراً واقعاً لا يمكن رفضه بواسطة بقية المتفاوضين معه من الفرق الأخرى المشتركة في عملية التفاوض إذا أعانته خبرته على حسن تقديره للمستقبل فأبدى رأياً لا يمكن إلغاؤه أو عكسه.

٤/ الانسحاب المهذب:

يمكن للمفاوض الذكي أن يوقف المناقشة أو عملية التفاوض بترك مكان الاجتماع بأسلوب مهذب إذا رأى المفاوضة في غير صالحه.

٥/ مخالفة الاتجاه:

أحياناً قد يلجأ المفاوض الصبور الذي لا يضغط عليه عنصر الوقت إلي السير بالحديث أو المناقشة في اتجاه ما ماضياً أو جانباً أو حاضراً أو مستقبلاً معاكس لعملية التفاوض أصلاً.

٦/ الحدود الزمانية:

أحياناً قد يلجأ أحد المفاوضين غير المهتمين بعنصر الوقت إلي بدء حديثه بتحديد الفترة الزمنية التي سيتحدث خلالها، وغالباً ما يكون هذا التحديد أكبر من القوة الزمنية الحقيقة التي تستحقها مثل هذه النوعية من الحديث.

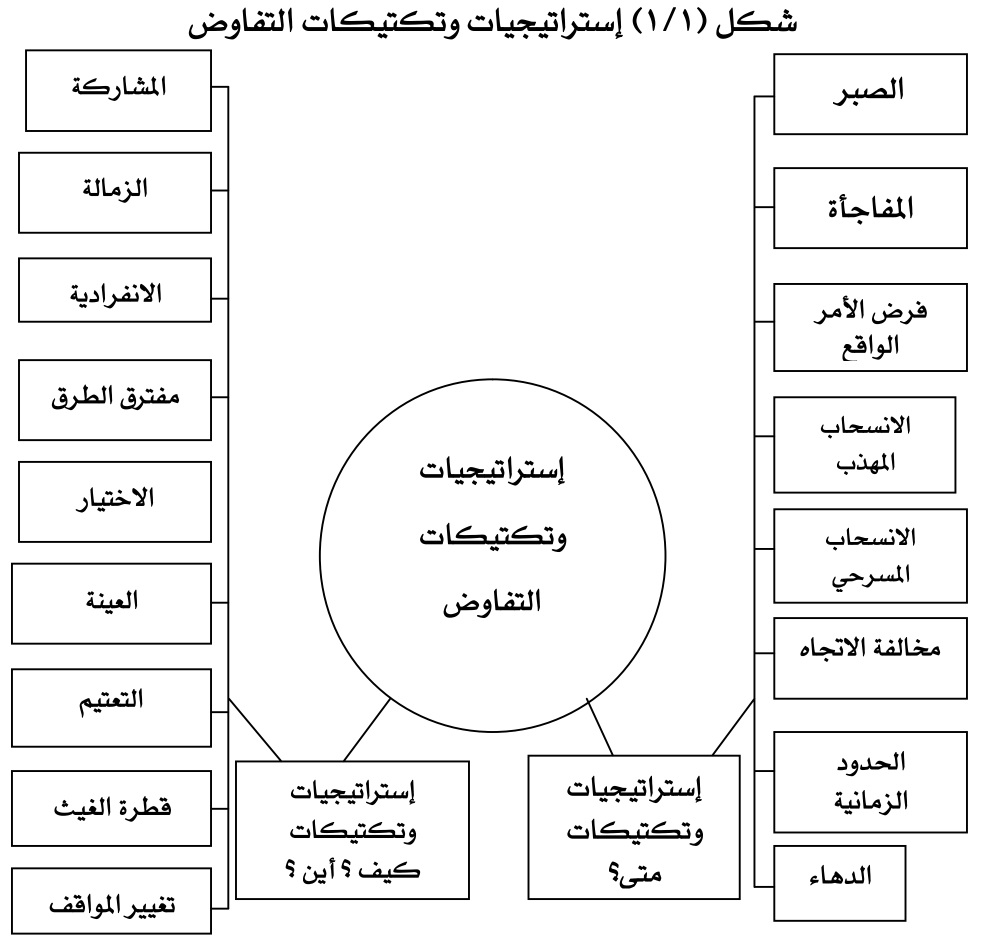
---

(١) عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأزمة والمفاوضات، ط١، جدة، دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م، ص ص٤٦-٤٧.

٧/ الدهاء:

وفيه يتحدث المفاوض من أجل تحقيق هدف ما يخالف في الحقيقة الهدف الأصلي أو الأساسي الذي يسعى هذا المفاوض لتحقيقه[١].

شكل (١/١) إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض



إستراتيجيات وتكتيكات "كيف؟ وأين؟":

تهتم هذه النوعية من الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية بتحديد الطرق والوسائل الواجب إتباعها والأماكن الواجب ارتيادها من أجل تحقيق هدف أو أهداف فريق تفاوضي معين ومن هذه الإستراتيجيات والتكتيكات ما يلي[٢]:

---

(١) عبد الرحمن الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص٤٧.

(٢) عبد الرحمن الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

١/ المشاركة:

ويقصد بها أن يقوم أحد المفاوضين الأذكياء باستلهام معونة ومشاركة المفاوضين أمامه، أي ضده وجعلهم يعملون من أجل تحقيق هدفه هو دون أن يشعروا بذلك.

٢/ الزمالة:

رئيس فريق التفاوض الناجح هو الذي يكون فريقه التفاوضي من عدة عناصر أو زملاء من حيث درجات الذكاء والجمال الحسي والإلمام والخبرة والقدرة على التأثير.

٣/ الانفرادية:

ويقصد بها تشدد أحد المفاوضين في موقف وقد تكون الانفرادية مقصودة أو قد تكون معبرة عن طبيعة حقيقية لهذا التفاوض.

٤/ مفترق الطرق:

بمعنى أن يقوم أحد المتفاوضين بعرض جميع البدائل والمقترحات التي يعلم مسبقاً أنها تمثل آراء ومقترحات جميع الفرق التفاوضية المناظرة، وبالتالي يضمن تأييدهم له.

٥/ الاختيار العشوائي:

عندما يفشل أسلوب المخادعة الذي يتبعه مفاوض ما في تحقيق أغراض هذا التفاوض فإن الأخير كثيراً ما يلجأ إلي اختيار أساليب أخرى بصورة عشوائية للفوز بحصة دنيا من كمية الحوار الدائر.

٦/ العينة العشوائية:

وتعني أن كثير من المفاوضين قد يستخدم في حديثه أو كلامه عبارات معينة مثل (كل الناس) التي توحي للسامعين العمومية أو الشيوع أو الإجماع، وفي نفس الوقت الذي يقصد فيه معنى القلة أو عدم الشيوع أو عدم الإجماع.

٧/ التعتيم:

كثير ما يسحب المفاوض الذكي موضوع الحوار الدائر في مفاوضة مفيدة إلي موضوع حوار آخر، وذلك إذا لم يكون لديه من المعلومات والبيانات ما يكفي كي يمكنه من استمرار الحوار بكفاءة في الموضوع الأول.

٨/ قطرة الغيث:

وتعني أن المفاوض سيستدرج المفاوض المقابل له بصورة تدريجية فيحصل منه على معلومة تلو الأخرى حتى تكتمل أمامه الصورة كلها.

٩/ تغيير المواقف:

قد يلجأ المفاوض أحياناً في حالة يحتاج فيها إلي تغيير موقفه من النقيض إلي النقيض، أو من أسلوب مفيد لدراسة موضوع مفيد إلي أسلوب آخر[١].

---

(١) المرجع السابق، ص٤٨.

الفصل السابع
الهيكل التنظيمي

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر الطرق استخداما وشيوعا لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات وتعني هذه الهياكل تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارات أو وحدات إدارية توضح خطوط السلطة والمسؤولية بين هذه الإدارات والوحدات.

فالهياكل التنظيمية توضح الأمور التالية:

- المناصب الإدارية المختلفة.
- السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي.
- اللجان المستخدمة.
- العلاقات التنظيمية.
- تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم.
- خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.
- خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى.[1]

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها. ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم (organization chart) وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، تعين عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سويا في تقسيمات رسمية.[2]

ويعرف بأنه هو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.[3]

---

(١) أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة مرجع سبق ذكره ص١.

(٢) مبادئ الإدارة، خليل محمد حسن الشماع، دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٧م، ص١٥.

(٣) مبادئ إدارة الأعمال، وجيه عبد الرسول ألعلي، ع، ن، ص١١٥.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو مدخل النظام الكلي المتكامل (The Whole Interated System Approach) الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك (هدف المنظمة).[1]

وأيضا هو ترتيب الوظائف بقصد تحقيق هدف ما ، فإجراء خاص بالإنتاج مثلا يقصد به ترتيب الأعمال المطلوب تأديتها لصنع السلعة وليس المقصود فقط تأدية مجموعة من الأعمال يجب ترتيبها بشكل منتظم ومنطقي.[2]

ويعرف بأنه هو الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة وهو يوضح من الذي يقوم بماذا؟ ومن المسئول عن ماذا؟ والنتائج المطلوب تحقيقها.[3]

ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي وفوائده:

- يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
- يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.[4]

ثالثا: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها و كذلك تحديد الأهداف الفرعية. إن عملية تحديد الأهداف تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

---

(١) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمر وصفي عقيلي، دار وائل للنشر، ٢٠٠١م، ص٢٠.
(٢) أصول الإدارة، شوقي حسين عبد الله، دار النهضة العربية للنشر،١٩٨٨م، ص٢٠٤
(٣) الأصول العلمية للإدارة، محمد سيد وآخرون، مصر، القاهرة، د، ن، ٢٠٠٥م، ص٢٠١.
(٤) إدارة التنظيم، جمال أحمد محمد، السودان، د، ن، ص١.

- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية و الثانوية. لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية و أخرى فرعية و تجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لكوادر المنشأة وإمكاناتها و ظروفها.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية و القيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة في الفرد لإشغالها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين ومناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة و فعالية.
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنشأة.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بالمنشأة.[١]

رابعا: العوامل المحددة للهيكل التنظيمي:

يسعى المديرون عادة لهيكلة وتنظيم المنظمة ككل والوحدات الفرعية التابعة لها بحيث تتلاءم مع أهدافها ومواردها وبيئتها الداخلية والخارجية. وهناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على الهيكل التنظيمي:

- الإستراتيجية أو الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- الأفراد العاملون بالمنظمة في جميع المستويات ووظائفهم.
- الحجم الكلي للمنظمة (Stoner 1982).
- الأهداف يجب تحديدها وترتيب أولوياتها.[٢]

---

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، د، ن، ١٩٩٨م، ص١٥٤-١٥٥.
(٢) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص١٢٣.

الإستراتيجية والهيكل التنظيمي:

عندما يذكر بعض كتاب الإدارة (chandler1962) أن الهيكل يتبع الإستراتيجية فإنهم يعنون أن رسالة المنظمة و أهدافها الكلية سوف تساعد في تشكيل تصميمها. والإستراتيجية تحدد الكيفية التي تحدد بها خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف المديرين والوحدات الفرعية كما أنها سوف تؤثر على المعلومات المتدفقة على طول هذه الخطوط بالإضافة إلى آليات التخطيط واتخاذ القرار. العلاقة القوية بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها توصل إليها (chandler1962) في حالة دراسته حيث أنه قام بتحليل تاريخ الإدارة لشركات مثل (General Motors – Dupont. Sears Reobuck – Standard Oil) وخلص إلى التغيرات في الإستراتيجيات الكلية تسوق و وتقود إلى إدخال تغييرات في التصميم التنظيمي للشركة.

التكنولوجيا كمحددة للهيكل:

طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لإنتاج سلعها (أو الأساليب المتبعة لتقديم خدماتها) تؤثر هي أيضا على الطريقة التي تصمم بها المنظمة. فعلى سبيل المثال التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج بحجم كبير في صناعات مثل تصنيع السيارات تحتوي على درجات عالية من القياسية و تخصص الأنشطة كما أنها أيضا تؤثر على آليات التنسيق والمستوى الذي يتخذ عنده القرار و حجم وحدات المنظمة. والتكنولوجيا المرتبطة بإنتاج السلع التي تتميز بالتغيير السريع في ما يفضله العملاء مثل بعض الملابس وأدوات التجميل عادة ما يكون فيها مستويات القياسية و التخصص فيها منخفضة.

الأفراد كمحدد للهيكل:

الأفراد الذين ينجزون أنشطة المنظمة يؤثرون على هيكلها فالمديرون يتخذون قرارات تتصل بخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين الوحدات كما يجب الأخذ في الحسبان مقدرات واتجاهات العاملين (المعاونين) وحاجاتهم للعمل مع بعضهم بطرق محددة عند تصميم وحدات العمل و توزيع المهام. إجراءات التوظيف و شؤون الأفراد لها أيضا علاقة مباشرة مع الأفراد العاملين بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد خارج المنظمة يؤثرون على

هيكلها والذي يجب أن يمكن من الترتيب لتفاعلات منتظمة مع العملاء الموردين و مجموعات المصالح الأخرى في البيئة الخارجية.

الحجم والهيكل:

حجم المنظمة ككل و حجم وحداتها الفرعية كلها تؤثر على الهيكل، فالمنظمات ذات الحجم الكبير تميل إلى أن تكون أكثر تخصصا وإجراءاتها أكثر رسمية (درجة عالية من القياسية) ويرى (chandler1962) أنه عندما يزيد حجم المنظمة و يصل إلى نقطة معينة فلابد للمنظمة من إدخال اللامركزية في اتخاذ القرارات و تطوير عدد أكبر و متنوع من آليات التنسيق لأنشطتها.

خامسا: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يجب أن يتصف هيكل التنظيم الجيد بعدة خصائص أساسية تتعلق بعدة جوانب مثل التوازن balance، المرونة flexibility التعديل والتكيف adjustment وهي كما يلي:

١- التوازن التنظيمي:

ينتج التوازن التنظيمي عندما يحدث التعادل بين ما تحصل علية كل وظيفة من التخصصات المالية و البشرية متساوي مع العائد أو درجة الإسهام في الأهداف التنظيمية. فنحن نعرف ما تكلفنا إدارة الأفراد ولكن كيف نقيس أو نحسب درجة إسهامها؟ و لكي نكون أكثر تحديدا فإذا كان البرنامج الترفيهي للأفراد يكلفنا ١٠،٠٠٠ فهل هذه الشركة تحصل على زيادة في الإنتاجية مقدارها ١٠،٠٠٠ جنية و تحسن في المعنويات و ما شابه ذلك؟ ولكن للأسف يصعب في كل الأحوال قياس بدقة درجة الفاعلية للأنشطة الوظيفية خاصة ما يتعلق بإدارة الأفراد حيث نجد أن النتائج في معظمها غير ملموسة(١).

دلت إحدى الدراسات أن نسبة عدد الأفراد العاملين محور اهتمام و ونشاط إدارة الأفراد بالمقارنة بإجمالي العاملين يختلف وفقا لعدد الوحدات الإنتاجية أو المصانع المستقلة التابعة للشركة. ففي الشركات ذات الموقع

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص١٢٣.

الواحد فإن معدل المتوسط هو ٠,٦٦ ويتراوح العدد في ٥٠٪ من الشركات ذات الموقع الواحد تتراوح ٠,٥٢ ، ٠,٨٥ بينما في الشركات ذات المواقع المتعددة وجد أن متوسط عدد الأفراد ٠,٧٤ و يتراوح هذا العدد في ٥٠٪ من الشركات بين ٠,٥٤ ، ٠,٩٠ و تتفاوت هذه المعدلات حسب نوع النشاط أو الصناعة فالمعدل الأكبر في مجال التمويل والصناعة، الحكومة، والمعدل الأصغر في التجارة، النقل، المنافع العامة.

٢- **المرونة التنظيمية** Organization Flexibility

المرونة بمعنى قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل الراد إنجازه فإذا زاد عبئ العمل فمعنى هذا خلق وظائف جديدة مما يتطلب الأمر تعيين أفراد جدد، أما إذا حدث تقلص في حجم العمل، فهذا يعني ضرورة تقليص الوظائف و تحويل أفراد إلى مجالات أخرى أو الاستغناء عنهم. ويعني هذا خلق العديد من المشاكل مثل إعادة تدريب الأفراد وتأهيلهم، النقل و التحويل من عمل لآخر التنزيل الوظيفي، الفصل، ويمكن الاهتمام هنا بالمسائل الخاصة بالنواحي الهيكلية(1).

نعطي مثالا لتوضيح طبيعة المرونة الهيكلية من واقع خبرة أحد المديرين في المجالات العسكرية حيث ذكر أن عدد الأفراد المخصصين لإدارته يختلف و يتباين نتيجة للظروف غير المستقرة وقد أعطى خريطة إضافية لمقابلة حجم العمل الذي ينشده إذا ما حصل على مزيد من الأفراد ووضع بالمقابل خريطة لمقابلة حالة التقلص في حجم النشاط، موضحا الوظائف التي من المنطقي الاستغناء عنها أو دمجها في أخرى وطبيعيا أن يستخدم في حالة الدمج هذه مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي، ومثل هذا المدير مستعد لمواجهة مختلف الظروف والأوضاع.

الهيكل التنظيمي بما يتلاءم والأفراد: Adjustment to personnel

يردد بعض المديرين بضرورة تنظيم الشركة وفقا لعدد من المبادئ التنظيمية المتعارف عليها بصرف النظر عن قدرات الأفراد. فقبل كل شيء يأتي الأفراد ويذهبون ولكن تبقى الوظائف طالما وجد التنظيم ووجهة النظر

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص١٢٣.

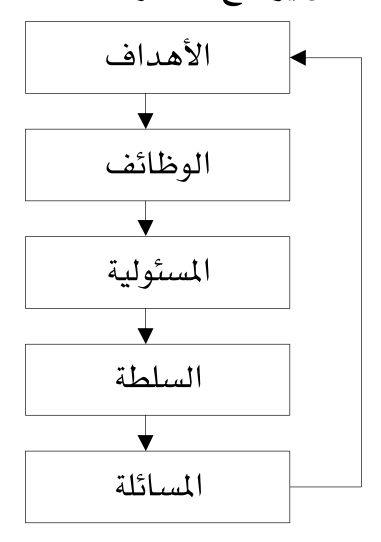
المعارضة تقول بأنه يجب أن نكون واقعيين وأننا نعمل من خلال الأفراد الذين يمكن للمنظمة الحصول عليهم، وتجاهل هذه المبادئ، يعني أنك تخلق الوظائف بما تتمشى مع الكفاءات الحالية للأفراد، ومن ناحية أخرى توجد وجهة نظر ثالثة وأكثر دقة، حيث يجب الأخذ بالمدخلين السابقين، فالمدخل الأول يرتكز على بناء التنظيم قبل الوظيفة و يصل إلى هيكل تنظيمي سليم، وفي نفس الوقت يجب أن نكون واقعيين فنحن نعمل من خلال الكفاءات المتاحة حاليا وهذا يعني ضرورة تمشي هذا الهيكل مع هذه الغاية، ولكننا لا نعرف كيفية تعديل هذا الهيكل وأسلوب تحقيق ذلك، ولكننا نعرف مقدار ما نفقده نتيجة ذلك، والمرونة بمعنى الانحراف عن خط السير، والسير في خط السير غير مخطط لا يتمشى مع المرونة وإنما هو نوع من التضليل، وهذا يعني أن المرونة مطلوبة للتواؤم مع طبيعة الظروف ووفقا لتخطيط معين.

يشار هنا إلى المكونات الخاصة بعملية التنظيم وهي:

المسؤولية، السلطة، المساءلة. ويوضح الشكل منشأة العلاقات:

شكل رقم (١- ١- ١)

شكل يوضح مصدر هذه العلاقات[١]



(١) عمر عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ص١.

يعتبر مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي الموجه الأساسي لتوزيع و إسناد المسؤولية، بينما يعتبر مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية أساسي لمتابعة علاقات السلطة، بينما يشكل مبدأ المساءلة الفردية النوع الثالث من العلاقات. النتيجة المباشرة عن العملية التنظيمية هي إعداد الهيكل التنظيمي.

العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي والعناصر الأساسية للهيكل التنظيمي والأسس التي يتم على أساسها تقسيم الهيكل التنظيمي:

أولا: العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي:

عادة ما تبدأ الشركة بهيكل يضم مجموعة من الإدارات تتنوع بتنوع الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق أهدافها وهي: الإنتاج والبيع والشؤون المالية وشؤون الأفراد. وتشرف هذه كل فيما يخصها على كافة الأعمال المتعلقة بنشاط معين للشركة كلها.

غير أن الشركة قد تتوسع بإنشاء مجموعة من المصانع أو تتوسع في عدد السلع التي تنتجها أو تتوسع جغرافيا بإنشاء عدة مصانع لها في عدة بلاد متفرعة، مما يتعذر معه على الإدارات التي أنشئت أن تتحمل المسؤولية عن الأعمال المطلوبة منها، وهناك ثلاثة عوامل تتحكم في تصميم هيكل الشركة يتحتم تجميع بيانات تفصيلية عنها:

- التغيرات المتوقعة في كفاءة التنفيذ نتيجة إنشاء قطاعات متعددة تكون شبة مستقلة. فإذا تبين أنه نتيجة لإنشاء إدارات للإنتاج مثلا أنه سيطرأ تغيير على جودة المنتجات يكون هناك مبررا ماديا لإنشاء هذه الإدارات.
- الزيادة في التكاليف نتيجة إنشاء عدة قطاعات: إذ بعد إنشاء أكثر من إدارة يكون كل منها مسئول عن جزء من النشاط في إحدى المناطق أو بالنسبة لمجموعة من السلع إلى زيادة في عدد الوظائف وربما زيادة بعض المصروفات الإدارية الأخرى كالإيجار، وعلى ذلك قد يتطلب الأمر تصميم الهيكل التنظيمي للنشاط البيع في مصنع لمنتجات الخزف والصيني مثلا على أساس إنشاء إدارتين للبيع، أحداهما تكون مسئوله عن بيع المنتجات من لوازم المباني والأخرى تكون مسئولة عن مبيعات أدوات المائدة إلا أن هذا قد يؤدي حتما إلى زيادة ميزانية الأجور

المخصصة للعاملين في مجال البيع، وعلى هذا يتحتم على المسئول عن تصميم الهيكل التنظيمي أن يحدد مقدما التغيرات المتوقعة في التكاليف نتيجة التفكير في إعداد التصميم على أساس مجموعة السلع.

- حجم الأعمال المطلوبة لكل نشاط: قد تمتلك الشركة عدة مصانع أو تستخدم مجموعات متعددة من فئات المستهلكين ومع ذلك قد تكون مبيعاتها محدودة نسبيا فإذا أخذنا شركة تأمين مثلا قد نجد من الدراسة أن حجم مبيعات بوالص التأمين على الحياة والحريق والحوادث والسيارات، في مجموعة لازال محدودة بحيث تستطيع إدارة واحدة أن تتولى الإشراف على كافة الأعمال، إتاحة الاتصال بالعملاء وإصدار جميع أنواع البوالص وتحصيل أقساطها. في مثل هذه الحالة قد يكون من المفيد للشركة أن تنشي لها إدارة واحدة تخدم جميع الفئات من عملاء الشركة.[1]

ثانيا: العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي:

استنادا إلى وجهات نظر الفكر الإداري فإن بناء الهيكل التنظيمي يستند إلى أربعة عناصر أساسية هي:

١/ التخصص:

هو تحديد الأعمال وتقسيمها على وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة. فمثلا مجموعة من مهندسي الميكانيكا لهم عمل ذو طبيعة ومواصفات موحدة، قيام مدراء الوسط بتوجيه أعمال جماعات العمل المرتبطة بهم فقط (الإنتاج، عمليات التغليف، توفير الطاقة) إشراف المدير الوظيفي على وظيفة واحدة (التسويق، المالية، الرقابة النوعية). وتكليف مدراء الخط الأول بإدارة مساحات عملياتية معينة مثل (الطباعة، المتابعة الطبية، معالجة المعلومات). وبالتالي فإن الفرد الواحد يمكن أن يتخصص بعمل معين للحفاظ على حالة التوازن في الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي.

---

(١) أصول الإدارة والتنظيم، عاطف محمد عبيد، د ن، ١٩٨١م، ص٢٨٤-٢٨٦.

٢/ التقييس أو المعايرة:

وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتنميط إجراءات المنظمة المعينة بشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتماثل و ثبات، فإذا لم يجرى التقييس للأعمال فإن المنظمة ستكون عاجزة عن بلوغ مرادها.

٣/ الصلاحية و المسؤولية و المساءلة:

الصلاحية:

تعتبر العنصر المهم من عناصر الهيكل التنظيمي، والتي تنطوي على منح الحق في إصدار الأمر للآخرين للقيام أو عدم القيام بعمل معين. وتمارس الصلاحيات من قبل المتمتع بها ابتداء من قمة الهيكل التنظيمي (مدراء القمة) و حتى القاعدة (مدراء الخط الأول) وحسب درجات التخويل، الصلاحيات تتناسب من أعلى الهيكل التنظيمي حتى قاعدته من خلال التخويل إلا أن (Chester Damard) وبعد خبرته الطويلة في العمل قال أن الصلاحية قد تتناسب أيضا من قاعدة الهيكل التنظيمي صعودا إلى أعلى.

تنطوي المسؤولية على مفهوم المسؤولية والمساءلة، ذلك أن ممارسة الصلاحية يدفع المدراء إلى قبول و تحمل مسؤولية الصلاحية المخولة له. كما أن المسؤولية تضع المدراء أمام حق المساءلة عن النجاح أو الفشل الذي ينجم عن ممارستها.

المسؤولية:

هي التعهد والالتزام من جانب الفرد للقيام بما عهد إليه من عمل. وتنشأ المسؤولية بمجرد قبول الفرد بالعمل أو الواجب في منظمة ما. أما الفرد الذي يصبح مديرا فإن مسؤوليته تزداد، فهو ليس مسئولا عن العمل الذي قبله فحسب، بل يتحمل مسؤولية الصلاحية التي تخول له وكذلك مسؤولية الأفراد العاملين معه.

المساءلة:

وهي ما يتوقعه الفرد جراء ممارسة الصلاحية و تعهده و الالتزام بالقيام بما عهد إليه، والذي يعود عليه بشكل ثواب أو عقاب. نبرز المساءلة في ضوء نتائج الأعمال أو الإنجاز، كما أن إدارة المنظمة تنتظر من العاملين الإبلاغ

عن نتائج أعمالهم. والمساءلة هي النقطة التي تلتقي عندها الصلاحية و المسؤولية.[1]

تخويل الصلاحية:

وهي العملية التي تمكن المدير من خلالها بتليف المرؤوس المختار للقيام باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات إلى المرؤوسين المباشرين للمرؤوس المختار

مبادئ تحسين وتطوير عملية تخويل الصلاحية:

- **وضع الأهداف وتحديد المعايير:** يجب أن يشارك المرؤوس في عملية وضع الأهداف المراد بلوغها وتحديد المعايير الخاصة بالأعمال لقياس مدى تحديد الأهداف.
- **تحديد الصلاحية والمسؤولية:** يجب أن يفهم المرؤوس و يستوعب نوع العمل المنوط به ومعرفة سعة الصلاحية التي سيتمتع بها ويتحمل نتائج ممارستها.
- **مشاركة المرؤوسين:** تشجيع المرؤوسين على المشاركة بأعمال صناعة و اتخاذ القرار والعمل على إحاطتهم علما بالأمور وتمكينهم من تطوير قابليتهم وتطوير مهاراتهم.
- **مشاركة الإنجاز:** على المدراء متابعة قيام المرؤوسين بممارسة أعمالهم و بلوغ غايتها تكامليا.
- **التدريب المتواصل:** يجب أن توفر إدارة المنظمة البرامج التدريبية اللازمة وتزويد المرؤوسين بالقابليات والمهارات والمعارف الضرورية لتعزيز قدراتهم وبما يمكنهم من التغلب على صعوبات تنفيذ الأعمال.
- **الرقابة اللازمة:** يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على الأعمال عموما وعلى ممارسة الصلاحية بوجه خاص للتأكد من أن مرؤوسيهم يؤدون واجباتهم على أحسن وجه.[2]
- **مركزية و لا مركزية السلطة:** ترجع إلى موقع سلطة اتخاذ القرار. ففي الهيكل التنظيمي المركزي تتخذ القرارات بواسطة الإدارة العليا أو

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص١٢٣.
(٢) إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، دار مكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٠م، ص٢٣٥ – ص٢٥١-٢٥٣.

حتى بواسطة شخص واحد. أما في الهياكل اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار تكون موزعة على أفراد في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا ويفرق (Mintzberg) بين اللامركزية الأفقية والرأسية. فتقويض السلطات إلى أدنى الهيكل التنظيمي أو سلسلة الأوامر يمثل اللامركزية الرأسية. أما اللامركزية الأفقية فتعني المدى الذي يتحكم به غير المديرين في عمليات اتخاذ القرار.(١)

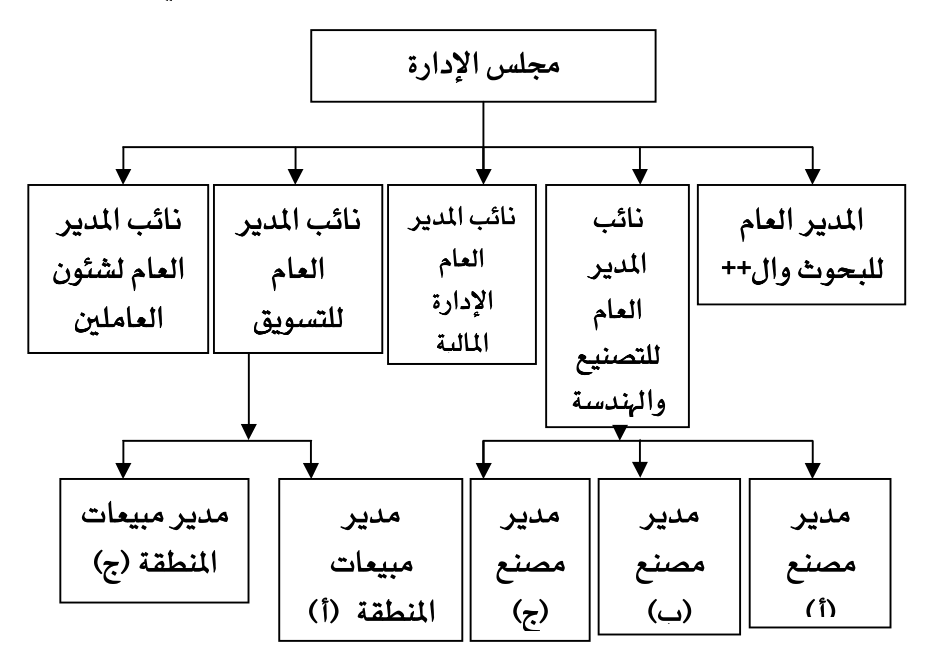
ثالثا: الأسس التي يتم على أساسها تقسيم الهيكل التنظيمي:

التقسيم على أساس الوظيفة:

يستخدم هذا الأساس على نطاق واسع، ونجد في الواقع أنه يغطي جميع أنشطة المنظمة سواء كان المشاط التسويقي، أو النشاط الإنتاجي أو النشاط المالي أو نشاط شؤون العاملين.(٢)

شكل رقم (١ - ١ - ٢)

الشكل يوضح التقسيم على أساس النشاط الوظيفي



(١) نظم المعلومات الإدارية، محمد البكري، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م، ص١٦.

(٢) أساسيات الإدارة، محمد سويلم، دار وهدان للطباعة والنشر، ص١٩٢.

التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع:

يعتبر تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية من الطرق الشائع استخدامها بالنسبة للمنشأة التي تكون عملياتها موزعة على مناطق متفرقة. وطبقا لهذا الأساس يتم تجميع كل الأنشطة التي تكون في منطقة معينة أو موقع معين مع إسنادها إلى مدير.

وقد يحدث أن تكون أنشطة المنشأة كله محلية و مع ذلك تقوم بتجميع الأنشطة، طبقا لهذا الأساس، بالرغم من أنه مهم جدا على المنشأة التي ترغب في إتباع هذا النوع من التقسيم أن تستند في قرارها على الأسباب الصحيحة، إلا أنه كثيرا ما يتم الاختيار على أساس أسباب غير صحيحة.

التقسيم على أساس السلع:

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشأة الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة. وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة في مجموعة واحدة، أي في إدارة أو وحدة تنظيمية واحدة. وعادة نجد أن المنشأة التي تتبنى هذا الأساس كانت في الأصل منظمة على أساس الوظائف، ولكن بنمو المنشأة فإن مديري الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج و المبيعات و الخدمة و الهندسة يواجهون الكثير من التعقيدات والصعوبات الناجمة عن التزايد في عدم المرونة، ومن ثم يصبح العمل الإداري على جانب كبير من التعقيد، هذا بالإضافة على نطاق الإشراف يقيد من قدرتهم على زيادة عدد مرؤوسيهم المباشرين من المديرين. وعند هذه النقطة عادة ما يتم إعادة التنظيم و التحول إلى الأساس السلعي.

ولا يقتصر استخدام هذا الأساس على المنشأة الصناعية بل يستخدم على نطاق واسع في المنشأة المالية و التجارية.[1]

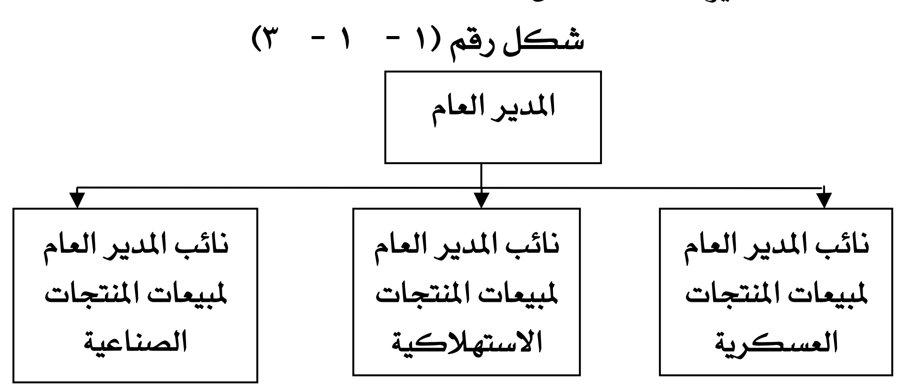
التقسيم على أساس العملاء:

يستخدم هذا النوع عندما يتم البيع لمعظم كل المنتجات لفئة معينة من العملاء، فمثلا في شركات الصناعات الإلكترونية يجب أن يكون لها أقسام أو إدارات خاصة للمبيعات العسكرية وأخرى للصناعة، والعملاء

(١) إدارة الأعمال، جميل أحمد توفيق، دار الجامعات المصرية للنشر، ص٢١٩-٢٢١.

الآخرين، وحسب القاعدة العامة في الشركات الصناعية حيث تتعدد وتتنوع المنتجات وخطوط الإنتاج، فهي تميل إلى التنظيم حسب العملاء أو حسب السلعة كما يوضحه الشكل[1].

شكل رقم (١ - ١ - ٣)



أولا: أنواع الهياكل التنظيمية:

النتيجة المباشرة للعملية التنظيمية هي تكوين الهيكل التنظيمي. ويمثل هذا الهيكل الإطار للعلاقات الرسمية التي تتم داخله، حيث يتولد عنه علاقات جماعات العمل ببعضها وعلاقة ذلك بالهدف، ويعني هذا أن الغرض من هذا الهيكل هو المساعدة في ضبط و توجه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التناسق بينها و يتمشى ذلك مع أهداف المنظمة.

يوجد بصفة عامة ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية ويمكن تطبيق واستخدام أي منها، فإذا ما تم تحديد المسؤولية والسلطة والمساءلة بنفس الطريقة، فإنه ينتج عن ذلك هيكل التنظيم الإداري أما إذا ما تم تحديد هذه العلاقات بطريقة أخرى، فإنه يترتب على ذلك الجمع بين التنظيم الإداري والوظيفي والنوع الثالث من تنظيم العلاقات يعرف بما يسمى هيكل التنظيم الوظيفي، سوف يناقش كل من هذه الهياكل الثلاثة بطريقة مختصرة وموقع إدارة الأفراد من كل منها.

هيكل التنظيم الإداري:

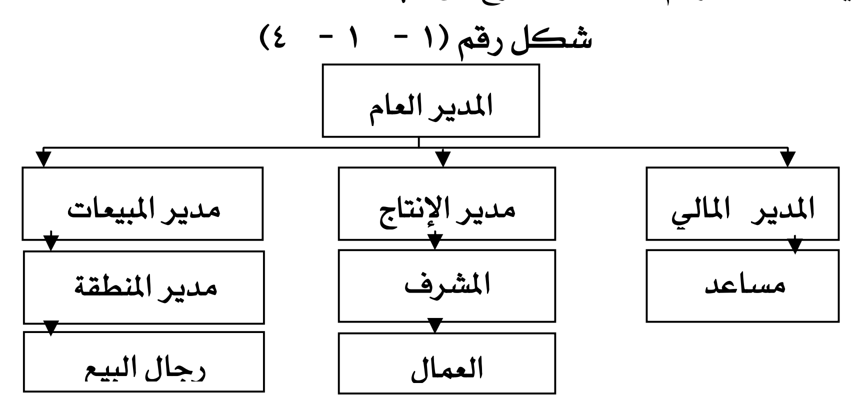
يتم تكوين هيكل التنظيم الإداري من خلال التمايز الوظيفي لأسفل الوظائف الأساسية أو الرئيسية، ففي الصناعة نجد أن الوظائف الرئيسية هي

---

(١) أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، عبد الغفار حنفي، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م، ص٤٥٥.

الإنتاج، المبيعات، التمويل، وبذلك نجد في التنظيم الإداري أن كل الأفراد سواء في مجالات الإنتاج أو البيع أو التمويل ذلك علاقة مباشرة بالتسلسل الأعلى لهذه الوظائف الثلاثة. وبذلك لا يوجد تمايز وظيفي خارج هذا النطاق، ويبين الشكل رقم ٧/٣ هذا النوع من الهياكل.(١)

شكل رقم (١ - ١ - ٤)



يلاحظ من هيكل التنظيم الإداري، حيث توجد وظائف الأفراد ولكنها تتم بواسطة أفراد الإدارة، فالمشرف في إدارة الإنتاج مسئول عن توفير احتياجاته من القوى العاملة، وتدريبهم وتحقيق التلاؤم بينهم وبين العمل، ويعني هذا لا يوجد مساعد له في هذا المجال فيما عدا معاونة رئيسة الأعلى.

يتميز هذا النوع من التنظيم بالآتي:

- البساطة.
- إمكانية وسهولة تفهمه من قبل أعضاء التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات والبت في الموضوعات.
- وضوح المسؤولية وسهولة الـ ...... من المساءلة.
- إمكانية تنمية وتطوير تصرفات وعادات الأفراد غير المستحبة.

والمشكلة الرئيسية في هذا النوع من التنظيم أنه يفقد فاعليته مع نمو حجم المنظمة و يرجع هذا لافتقاره التخصص الإداري. والمشكلة الأخرى هي وجود ميل في هذا النوع من التنظيم إلى الاستقلالية ورفض التعاون مع منسق المديرين، ويرتد هذا النوع على العلاقات الرئيسية وعلى وضوح خطوط المساءلة، وبذلك لا يوجد تداخل للوحدات المساعدة أو الوظيفية.

---

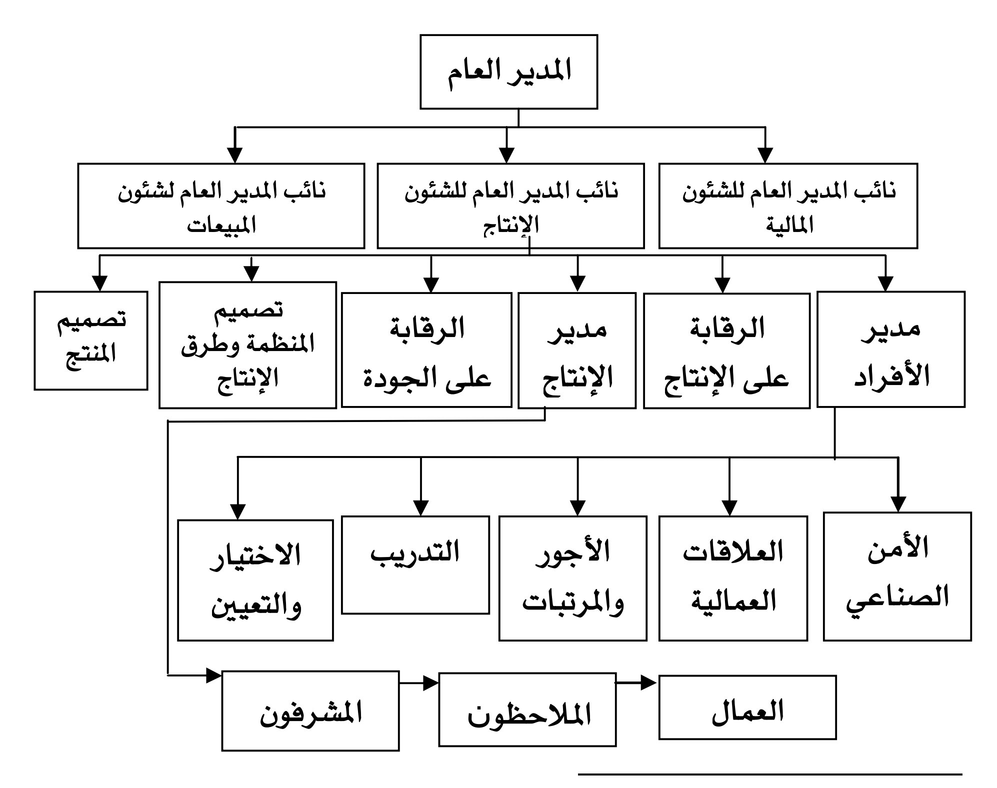
(١) المنظمات وأسس إدارتها، محمد بهجت جار الله كشك، د ن، ١٩٩٩م، ص٧٧.

هيكل التنظيم الإداري الوظيفي (المشترك):

يستخدم هذا النوع من التنظيم في معظم المنظمات فيما عدا الصغيرة منها ، فنتيجة وجود المشاكل الإدارية و المواقف المعقدة مما جعل من المفيد استخدام الخبراء، ونظرا لصعوبة الفصل التام للوظيفة عن الإداري، ومع وجود إدارة للأفراد ، فإنه يوجد العديد من المسؤوليات المتعلقة بالأفراد لازالت تمارس بواسطة الهيئة الإدارية ، ومع وجود الخدمات والاستشارات الفنية ، فإنه لازال موظفي الإدارة لديهم المهارة في مجال إدارة الأفراد بهدف تقديم مثل هذه الخدمات والنصائح. فبجانب وجود العديد من الوظائف، مثل التكامل، حيث نجد أن الوظائف الأساسية يصعب إسنادها إلى خارج الهيئة الإدارية، ويبن الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

شكل (١ - ١ - ٥)

شكل يوضح الهيكل الإداري الوظيفي (المشترك) [١]



(١) محمد بهجت جار الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص١٦.

يمكن من الشكل استخراج العديد من الأشياء:

- **أولا:** ليست وظيفة الأفراد هي الوظيفة الوحيدة التي تفصل عن الهيئة الإدارية وتسند إلى الوظيفية فهي جزء من التنظيم الوظيفي، وبالتالي تقدم الخدمات لغيرها من الوظيفية و كذلك للهيئة الإدارية التي تتبعها. كما يلاحظ أن الوظيفتين الأخريين بالهيكل التنظيمي مثل تصميم المنتج، تصميم الأنظمة والعمليات، الرقابة على الجودة، الرقابة على الإنتاج، الشراء.
- **ثانياً:** لم نحاول أن نبني الأقسام الوظيفية الثابت لإدارة المبيعات والإدارة المالية. كما يتضح أن إدارة الأفراد ثابتة لقطاع الإنتاج وهو ترتيب غير شائع الاستخدام، ولكن أن تؤدي الخدمة للشركة ككل، وذلك يوضع إدارة الأفراد في المستوى التنظيمي الذي يحقق ذلك، أي في مستوى نواب المدير العام، وبذلك يمكنها تأدية الخدمة إلى إدارة المبيعات والإدارة المالية وكذلك المالية لإدارة الإنتاج.

ويلاحظ في الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد أن مجموعات الوظائف الرئيسة هي: اختيار وتعيين القوى العاملة والتدريب والأجور والمرتبات والتكامل (العلاقات العمالية) المحافظة على القوى البشرية (الأمن الصناعي والدعاية الصحة والاجتماعية) وبذلك يتوقف هذا العدد في الوظائف والأقسام الخاصة بالأفراد على احتياجات الشركة المعنية.

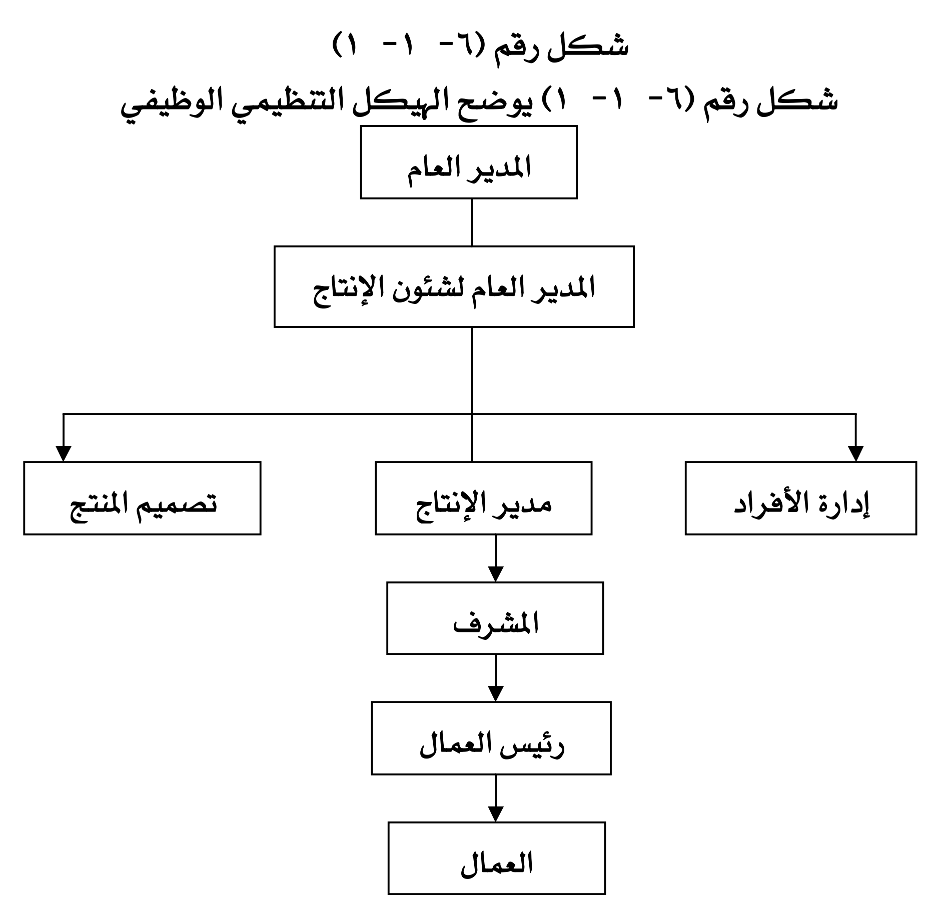
ينتج عن تكوين وإدخال الإدارة الوظيفية مشاكل جديدة وأبسط شيء هو تعقيد العلاقات الإدارية إلى حد ما.

هيكل التنظيم الوظيفي:

ينتج عن تطبيق هيكل التنظيم الوظيفي مخالفة للمبادئ التنظيمية، حيث تتداخل العلاقات الوظيفية عندما تتداخل الوظيفة الاستشارية مباشرة في قلب الوظائف الإدارية، وتتمتع بسلطة إصدار الأوامر أكثر من إعطاء النصائح، وينتج عن هذا وحدة الأمر وينتج عنه مساءلة بعض الأفراد أمام عدد من الرؤساء.

شكل رقم (٦- ١- ١)

شكل رقم (٦- ١- ١) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



فهذا القسم لا يوصي لكي يصل المشرف طالب العمل، وإنما بأمره، وبذلك نجد أن إدارة الأفراد تتحكم في النواحي الإدارة الخاصة بالأفراد فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالأجور، التدريب، ... وبذلك نجد أن أي جوانب متعلقة بالأفراد، لا بد أن يلجأ المشرف إلى إدارة الأفراد، وفيما يتعلق بالمجالات والنواحي الأخرى، فهو يراجع الوظيفي المختص إذا ما وجد هذا بصفة رسمية.

لا توجد شركة في الوقت الحاضر تقدم هذا النوع الوظيفي بالكامل، حيث تستخدم السلطة الوظيفي في الأحوال حيث تتطلب العمليات خبراء أكثر من مجرد الإشراف الإداري.

إن هياكل التنظيم قد تكون رسمية وغير رسمية ويشير التنظيم غير الرسمي إلى العلاقات التي توجد بين الناس ووحدات المنظمة التي لا تحدد أو ترسم أو في أي وثيقة للمنظمة.

ويشير هيكل التنظيم الرسمي إلى العلاقات المحددة بواسطة وثيقة موضوعة بطريقة ما بالنسبة للمنظمة وهي تكون عادة خريطة تنظيمية أو دليل تنظيمي. (١)

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة.

وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبرم من المستويات الأقل إلى المستوى الأعلى حتى تصل إلى القمة. وفي كل مستوى توجد تأثيرات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطي له البيانات والمعلومات. (٢)

ثانياً: مبادئ الهيكل التنظيمي:

- **مبدأ الأهداف:**

إن أهداف المشروع لها أهمية رئيسة في تحديد هيكل المشروع.

- **مبدأ وحدة الأهداف:**

إن المشروع كوحدة متكاملة، كجزء فيه يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

- **مبدأ أولوية أهداف المنظمة:**

إن المؤسسة قد تخفق إذا عمد أفراد مهمون، أو بعض الجماعات به إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

- **مبدأ التسلسل:**

إن مطلباً تنظيمياً أساسياً هو وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس خلال التنظيم كله.

- **مبدأ وحدة الأمر:**

إن كل شخص في التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

---

(١) شوقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٢.
(٢) سيد الهواري، التنظيم، د ن، ١٩٩٢م، ص ١٢٩.

- **مبدأ منافذ الإشراف المحددة:**

في أي مشروع أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة منافذ إشرافية واحدة ومحددة.

- **مبدأ المستويات التنظيمية:**

إن عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.

- **مبدأ الوظائف:**

إن الوظائف هي التكوينات الأساسية التي يجب أن يبنى حولها المدير هيكلاً تنظيمياً فعالاً.

- **مبدأ البساطة:**

لا ينبغي أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصلة مع بعضها ببعض بأسلوب بسيط وواضح.

- **مبدأ التماثل الوظيفي:**

يجب تجميع الواجبات وإسنادها إلى الأفراد بناءً على درجة تماثلها الوظيفي.

- **مبدأ نطاق الإدارة.**
- **مبدأ التفويض.**
- **مبدأ التحديد.**
- **مبدأ تعادل السلطة والمسئولية.**
- **مبدأ التخصص الكامل**[1].

---

(١) علي السلمي. مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية للنشر، ص ص ٢٨-٢٩.

الفصل الثامن
القيادة

تمهيد:

مما يجري على الألسنة في موضوع القيادة بصفة عامة حتى ولو كانت قيادة سيارات أنها فن وذوق وأدب وتتضاعف تلك المعاني والمترادفات في قيادة وإدارة المؤسسات التي تتعلق بحياة الإنسان. فقيادة المؤسسات الناجحة هي القيادة التي تحدد الغرض والهدف وتقرر تخصيص الموارد والقدرات والخبرات لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الهام العاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ومهما قيل على أن القادة يصنعون فإن القيادة هي قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية للأفراد وتساعد الظروف المواتية المرؤوسين المتميزون على إنجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به، والقيادة بطبيعة الدول الأعلى الذي تتطلع به تمتلك القوة العظيمة في التأثير. والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية في الشركة[1].

وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضاً[2].

القيادة ليست فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وإنما أيضاً تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون نفسها

---

(١) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، ٢٠٠٢م، ص ص٢١-٢٥.

(٢) رسل برتلاند، حكمة الغرب، ترجمة: فؤاد زكريا، ج٢، عالم المعرفة، العدد ٧٢، الكويت، ١٩٩٠م، ص ص٥٤-٥٦.

القدوة الأخلاقية في الالتزام بها. لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال هذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة[1].

إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم في العالم وتصاعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال تزخر بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم، وللقيادة اليوم دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال والقيادة الفعالة الملهمة في الماضي والحاضر لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء والنجاح في السوق[2].

تعريف القيادة:

القيادة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها كما جاء في المثال: إذا كنت أمامي فكن أمامي، ويسوقها من خلفها وفي ذلك المعنى إشارة إلي أن مكان القائد هو المقدمة ليكون دليلاً لأتباعه ومرشداً لهم إلي ما فيه صلاحهم[3].

القيادة: هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع.

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.

القيادة هي المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.

القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.

---

(١) دنكان، وجاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م، ص ص١٢٧-١٣٠.

(٢) بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤م، ص٢٢٣.

(٣) أبن المنظور، لسان العرب، ج٥، ص٢٥٣.

القيادة هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخر لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك[1].

القيادة هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول الاهتمام والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.

القيادة هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاءهم الخبرة المساعدة في الوصول إلي الأهداف المشتركة والرضاء.

القيادة: هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي وهذا التعريف يجعل القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري وإنما قد توجد في المدرسة والمسجد والكنيسة والأسرة والعائلة والقبيلة والدور الاجتماعية الأخرى[2].

القيادة وفق التحول الالكتروني هي القائد الخارق الذي يظهر للآخرين كيف يقودوا أنفسهم.

القيادة الفعالة هي التي تعمم حس القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

عدّ القيادة ميزة تتوافر في القائد الجيد، من خلال القدرة على استيعاب المتطلبات الحديثة لضرورة التغير نحو الأفضل لغرض تحقيق الأهداف المحددة وما لها من اثر في تطوير الفرد بالمجتمع. التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة لا بد من أن نفهم المصطلحات الرئيسة لمفهوم القيادة.. إذ يرى بأنها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً على باقي أعضاء الجماعة. بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم[3].

---

(١) رسل برتراند، مرجع سابق، ص٢٧.

(٢) بفردج، و. أ. ب.، فن البحث العلمي، ترجمة: د/ زكريا فهمي، دار إقراء للنشر، لبنان، بيروت، ١٩٩٢م، ص ص١٩٥-١٩٦.

(٣) مرسي السيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ص٣٣.

كما عرفت بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن أمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد. كما يذكر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على تغير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف منظمة. كما تشير بأن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات المجموعة من اجل الاتفاق على وضع الأهداف وتحقيقها(١).

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأن القيادة هي العنصر المؤثر والرئيسي في النشاطات من أجل الوصول بقدرات الفرد إلي أقصى طاقة في كافة النواحي البدنية والعقلية والعصبية والنفسية والاجتماعية، وذلك لأن القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقودهم، وهذا نتيجة الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور التي يعاجلها مع الآخرين والتصور المسبق للأهداف الآنية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

أهمية القيادة:

لو استطعنا أن نتخيل مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير، دولة بدون رئيس فريق رياضي دون كابتن، جيش دون قائد، طاقم بحارة دون ريس أو حتى مجموعة تؤدي صلواتها جماعة دون إمام، لعرفنا مدى الإرباك والفوضى التي تحدث في غياب القائد ومن هنا تنبع أهمية القيادة في دورها المتعاظم في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم للوصول إلي الأهداف المحددة.

قال ﷺ: **(إذا كنتم ثلاثة فأمروا أحدكم)** (٢).

وقد ذكر درويش أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها وحيويته واستمرار وجوده(٣).

---

(١) محمود سلمان، مفهوم القيادة والإدارة، مطابع رابط العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م، ص ص٩٠-٩١.

(٢) حديث شريف، رواه أبو داؤود.

(٣) عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٣م، ص ص٨٥-٨٦.

وذكر نوربرت هرمان أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الاستمرار يجب أن تكون القيادة نابعة من الإدارة الشخصية ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة. لا تعني القيادة الإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضاً تحمل المسئولية(1).

القيادة تلزم الإنسان بالتصرف ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ المشاعر والانفعالات، فعبر التاريخ وفي الثقافات في كل مكان كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثاً عن الطمأنينة والوضوح عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به(2).

فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة(3).

وقد ذكر نابليون بونابرت في أهمية القيادة: إنني أفضل جيشاً من الأرانب يقوده أسد على جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقد ذكر محمود المساد: إن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد بطريقة أو أخرى أن يباشر أو يبادر إلي صياغة الرؤية والقيم والرسالة وبعدها يقود الآخرين إلي الأمام ابتداءً من قيادة المؤسسة والمستوى الأولى فيها بحسب هيكلها التنظيمي وحتى القواعد فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها والمؤثرين فيها.

إن القائد كمهندس اجتماعي معني ببناء وتشييد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها يجب أن يكون في جزء من شخصيته فناناً وفي جزء آخر مصمماً وفي جزء معلماً حرفياً يواجه التحديات في سبيل صف الأجزاء في البناء الاجتماعي بمثابة التعمير لتصبح

---

(1) بورترت هرمان، الإدارة بالتوفيق: الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، تعريب: د/ هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٣م، ص٦٨.

(2) بينس ونانوس هول، القوى القيادية، بيروت، ١٩٩٠م، ص ص٧٩-٨٠.

(3) دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحول فن القيادة الإدارية إلي علم نتائج: تعريب: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، دار المريخ لنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٤م، ص٣١.

مركباً متفرداً مبدعاً، يقف شاهداً دالاً على رؤية القائد ودليلاً مادياً يجذب المدركين له من المتعاملين مع المؤسسة[1].

ذكر محمود المساد: أن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، وتساعد القيادة في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان، كما تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إضافة إلي مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. وختاماً فهي قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.ومما سبق يتضح أن أهمية القيادة تنبع من دور القائد المحوري في المنظمة في عملية توليد الأفكار ووضع الرؤية وتحديد الرسالة ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم وترقية أدائهم للوصول إلي أهداف المنظمة بما يمكن من تحقيق رسالتها.

الإدارة والقيادة:

إن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين ويقول روبنتر وكولتر: إن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.

إن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية والأفكار في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري[2].

القائد يعظم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون صاحب رسالة أو رؤية تلامس الطموح والمشاعر المتوهجة لدى التابعين في حين يميل المدير لأن يكون

---

(١) محمود المساد، القيادة: سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان، بيروت: ٢٠٠٥م، ص ص١٠٧-١٠٨.

(٢) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الأمارات العربية المتحدة، العدد الرابع، ٢٠٠٤م، ص ص٢٠٧-٢١٢.

ذا قدرة رشيدة في استخدام ما يمتلك في يديه من أنواع القوة (الشرعية، العائد، العقاب) ليحقق التزام العاملين.

إن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في التابعين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوصيف الوظيفي في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل منها، لهذا فإن القيادة تتعامل مع التغيير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة يتعاملون مع التغيير الذي يفرض عليهم بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تفاقم مشكلات العمل مع الوقت والتغيير الذي يأتي به القائد عادة ما يصعب توصيفه ويكون أصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة. وبناءً على ذلك نلخص إلي أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمل في مصدر القوى وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين وتتمثل في [1]:

١. **قو الرؤية:** إن القادة الرساليين ذوي الرؤية في عالم الأعمال اليوم تتفوق كاريزما الرؤية فيهم على كاريزما الخصائص الأخرى.
٢. **قوة الخبرة:** وهي القوة الناتجة من المعرفة والمهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين.
٣. **القوة المرجعية:** وهي القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الخصائص الكاريزمية، لأن الأفراد يميلون لتقليد سلوك من يحترمونه.
٤. **قوة القدرة الأخلاقية:** إن القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات ويلعب دور القوة الأخلاقية يقدم ذلك نموذجاً للسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات وهذا بدوره يزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم بدلاً من التسريحات الجماعية التي تلجأ إليها المؤسسات لحل أزماتها.

---

(١) بافينبرجر وبيل كارو، إتش تي إم إل ٤ (HTML4)، ترجمة: د/ خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ص٣٠٧-٣٠٩.

ولابد من التأكيد على أن هذه القوى في القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتأثير الشخصي الاجتماعي للقائد في علاقته البينية مع العاملين مما يتطلب منهم مهارات خاصة في استخدام هذه القوة وتأثيراتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أما الإدارة فهي تتسم بقوى المركز وهي من المصادر الخارجية للتأثير الذي تمارسه على العاملين وتضم قوى المركز القوى الآتية:

١. **قوة الشرعية:** وهي التي تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري.
٢. **قوة الثواب:** وهي تتمثل في الترقيات والحوافز والكورسات الداخلية والخارجية والعلاوات.
٣. **القوة القسرية:** وهي عبارة عن الحوافز السلبية مثل العقوبات والجزاءات والحرمان من الحوافز وتنزيل الدرجة والخصم من المرتب والإيقاف من العمل والفصل.

إن هذه المصادر الخارجية لقوة المركز التي ترتكز عليها الإدارة تتوفر لكل المديرين بدرجات مختلفة ولكن استخدامها يمكن أن يتم بطريقة تتداخل مع القوة الشخصية.

أدوات القيادة:

إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الظروف المتعددة الداخلية والخارجية بنفس الأسلوب والأدوات، لأنه يدرك جيداً أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة كما أن لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع المؤسسة.

كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة ومن أدوات القيادة الآتي:

١. **الرؤية والأسلوب:** على القائد قبل أن يقود الآخرين لابد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته. إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر بعد النجاح، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لابد أن يتحول إلي رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه.

٢. **الثقة:** هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، وليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء، أو اعتاد المديرون فرضها بالأوامر القديمة على العاملين وإنما بالأهداف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على إلهام وتشجيع العاملين بأن يقومون به هو جوهر قيادته. ويقول ديلف وزملاءه: كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم على أفرادنا الجديرون بالثقة.

٣. **الأخلاقيات:** الأخلاقيات تعتبر أهم علاقة مع المجتمع فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفؤة إلا أن الكفاءة في أذهان الجمهور لن تبقى طويلاً، وإنما تبقى لفترة طويلة جداً هي الأخلاقيات ومن خصائص القيادة هي المسئولية أخلاقياً واجتماعياً.

٤. **الكفاءة:** الكفاءة تعني تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات. وأن الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من اهتمام مادي بتعظيم الربح فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية وذلك أن القيادة الرديئة التي تعرض مؤسساتها للإفلاس مثلاً إنما تسيء استخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية. كذلك عدم الكفاءة يضر إضراراً شديداً بالعاملين وأسرهم ويضر بالمجتمع بأثره.

٥. **القيمة:** إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات، وإنما هي تحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وهذا يعني إن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي إستراتيجية بعيدة المدى لابد للقيادة أن تتبناها من أجل النجاح بعيد المدى.

٦. **التميز:** التميز والميزة التنافسية هي روح العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، ولكي يكون هذا التميز حقيقياً فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذا التميز يكون أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا

يستطيع المنافسون مجاراتها، لهذا نقول أن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

أساليب القيادة:

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة(١).

إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم بطريق تفكيره بالفردية والأحادية وهو لا يعتبر بأي قيمة للمرؤوسين في حين أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلي احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد، وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعاً بالآراء ويتسم ردود فعل سلبية إزاء المرؤوسين وعدم الاستماع إلي آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وهو استقلالي في كثير من الأحيان يستمع آراء الآخرين وينسبها إلي نفسه.

وقد صنف (كورت لوين) أساليب القيادة إلي أربعة أساليب:

١. **الأسلوب الدكتاتوري:** ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.
٢. **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتد بها ولا يثق بالمرؤوسين.
٣. **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المتنورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلي قرار جماعي وبهذا يضمن قدراً جداً من الاستجابة.

---

(١) أدوارد ليتواك، انهيار الحلم الأمريكي، ترجمة: ليلى غانم، الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، بيروت، ١٩٩٤م، ص ص١٦٠-١٦٥.

٤. **القيادة المتساهلة:** وهذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة. إن أساليب القيادة المذكورة ل يمكن الحكم عليها على أساس خصائص لكل أسلوب فقط وإنما لابد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه فالأسلوب التسلطي والدكتاتوري يتلاءم مع نمط معين من المنظمات العسكرية والشرطية وكذلك الشركات القائمة على نمط الإنتاج الواسع والخط الإنتاجي التعاقبي حيث كل عامل مطلوب منه جزء محدد من العمل يتم بنفس الطريق والتعاقب كل مرة.

في حسن أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملائمة في شركات أخرى مثل الشركات التي تستخدم أفراد ذوي تخصص وتأهيل عالي أو في الشركات القائمة على الطلبيات وتنوع المنتجات أو في المصارف أو البنوك، في حين يستخدم أسلوب القيادة المتساهلة بقدر معين في الجمعيات والنقابات المهنية والمنظمات التطوعية. ونخلص إلي أن ليس هناك أسلوب واحد يمكن أن يكون فعالاً في كل المواقف وفي كل أنواع الشركات وإنما لكل أسلوب ظروفه الملائمة التي يكون فعالاً فيها[1].

مداخل القيادة:

إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة وفي قطاع الأعمال يمثل تعدد مداخل القيادة ثراء مثيراً للإعجاب بما تم تحقيقه من تطوير دراسة وفهم القيادة، كما أن هذا التعدد يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة وعوامل التركيز المؤثرة فيها فالمداخل الأساسية للقيادة تمثل بالآتي:

١/ المداخل المرتكزة على القائد:

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة ارتكاز في عملية تفسير القيادة وتأثيرها على المرؤوسين وهي من أقدم المداخل والمداخل هي:

---

(١) أبو منصور الثعالبي، تحفة الوزارة تحقيق ودارسة سعد أو دية، دار البشير، عمان، ١٩٩٤م، ص٢٧.

أ/ مدخل السمات:

إن هذا المدخل هو الأقدم استخدام لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر واللياقة، والاجتماعية كالقيم والنضوج الاجتماعي، والذكائية كالتقدير الذاتي ومستوى التعليم والمعرفة وكعوامل أساسية تساهم في فعالية القيادة ونجاحها.

ب/ مدخل سلوك القائد:

وهذا المدخل ركز على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة في منظماتهم الناجحة وقد كشفت دراسة جامعة أيو عن اختلاف القادة في أساليبهم وقيادتهم حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة وهي:

١. أسلوب القيادة المتسلطة.
٢. أسلوب القيادة المتساهلة.
٣. أسلوب القيادة الديمقراطية.

في حين كشفت دراسة جامعة ميتشيجان أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو إلى العامل وحاجاته وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهين إلي المهمة أو قادة موجهين إلي العمل وأن القائد الأفضل هو ذو الاهتمام العالي بالمهمة والعمل على حد سواء.

ج/ مشبك القيادة:

وقدم هذا النموذج للقيادة بلاك وموتون والذي يعتمد على متغيرين الاهتمام بالمهمة (العمل والإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث حددا من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة.

١. القيادة المتهربة: وهي التي تبذل جهداً أدنى للاهتمام بالمهمة والعاملين.
٢. القيادة البيروقراطية المتسلطة: وهي تركز جهدها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.
٣. القيادة التوافقية: وتسمى قيادة منتصف الطريق وهي تعطي اهتمام وسط بالمهمة واهتمام وسط بالعامل.

٤. القيادة التنفيذية: وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالمهمة والعاملين وتحقيق أفضل الأهداف.

٢/ المداخل المرتكزة على الموقف:

وهذه المداخل ترتكز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد، كما أن القادة في موقف ما يكون فعالاً وقد لا يكون فعالاً في موقف آخر وأن نجاح القيادة في مرحلة ما ليس ضمانة لنجاحاته في مرحلة أخرى.

٣/ المداخل المرتكزة على المرؤوس:

في هذه المداخل تقوم القيادة على اعتبار المرؤوس في حالات ومواقف معينة هو القائد والمرؤوس الذي يكون بديلاً للقائد ونتعرض فيما يلي لمدخلين أساسيين وهما:

أ/ بدائل القيادة:

في حالات كثيرة قد تبدوا القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندا يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً تجعله هو الأقدر والأكفأ على تحديد ما هو السلوك أو الجزاء المطلوب في عملة أكثر من الآخرين بما فيهم القائد.

ب/ القيادة الذاتية:

هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة وفي هذه الحالة يظهر دور القيادة الفائقة التي تقوم على مسئولية القائد على تمكين ومساعدة المرؤوسين على أن يعمل كل واحد منهم وبصفه قائداً ذاتياً.

٤/ المداخل الحديثة المعاصرة:

ومن المداخل الحديثة المعاصرة:

أ/ القيادات التحولية:

يقول جيمس بيرنز في كتابه القيادة، القيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا ويرى جيمس برين أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلي ما بعد

رغبات وحاجات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقة فعند الارتقاء بالقيادة التحولية تمثل الاختيار الملائم.

ب/ القيادة الكاريزمية:

الكاريزما هي الشخصية الجاذبة التي تملك عقول ومشاعر الآخرين وتحركها نحو أهدافها بيسر وسهولة وأورع مثال هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أعظم قائد عرفته المعمورة.

ج/ القيادة القائمة على الفريق:

إن فرق العمل أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وتداخلاً وفيها وظائف واختصاصات عديدة، أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

د/ القيادة المدربية:

القادة المدربون هم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلي النصر وفي المؤسسات هم الذين يخرجون المؤسسة من التدهور المستمر المهدد والإفلاس والخروج من السوق إلي أن يكونوا قادة السوق وتحقيق الأهداف المنشودة. إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي يواجهونها وكذلك المدرب الرياضي هو الذي ينقل فريقه من فريق في الدرجة الثالثة إلي فريق درجة أولى.

نظريات القيادة:

إن القائد الكشفي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهادف الجماعة، ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه القائد ومدى التزامه بالحركة الكشفية وإيمانه بضرورة تطويرها يؤثر في سلوك أعضاء الجماعة، لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة كما يأتي:

١/ نظرية السمات الشخصية:

تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض

وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته مؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي[1]:

أ. السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية.

ب. سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة للإدراك والتفكير.

ج. سمات انفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس.

د. سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلي الانبساط والمرح.

ه. سمات عامة مثل حسن المظهر والأمانة والتمسك بالقيم.

٢/ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوئها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير(٢).

٣/ النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية القيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتوظيف التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يأتي[3]:

---

(١) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م، ص٢٥٧.

(٢) مارفن شو، ديناميات الجماعة، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦م، ص٦٦٧.

(٣) إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، ج١، دار النشر، القاهرة، ٢٠٠١م، ص٥٥.

أ. الأفراد العاملون.

ب. المناخ التنظيمي.

ت. مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين.

ث. مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين.

٤/ نظرية الرجل العظيم:

وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلي توماس كاريل عام ١٩١٠م عندما بين أن التقدم الذي حديث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة، ويذكر مؤيداً هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذي لهم تأثيراً كبيراً في مجتمعاتهم، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثيراً كبيراً في المجتمع(١).

ويرى الباحث أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزءاً ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن للقيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو أعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه ويضاف إلي ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلي مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطواعية أن تتأتي لشخص يخالف بأفعاله ما يطلب منه المرؤوسين تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

الاتجاهات الأساسية في القيادة:

إن القيادة ظاهرة شمولية ومعقدة وهذا يعود إلي أن القيادة لعبت أدوار تاريخية وسمت الشركة المجتمع بخصائصها وقدراتها المتميزة، وهناك أبعاد

---

(١) أسماء عبد الكريم، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ١٩٩٥م، ص٤٣.

أساسية متعددة يمكن في مجملها أن تقدم صورة أكثر وضوحاً لاتجاهات سائدة في القيادة وترتكز عليها في طريقة العمل وتأثيرها في الآخرين، وهذه الأبعاد هي:

١/ نرجسية القيادة: صاغه عالم النفس النمساوي (فرويد) ونرجسية القيادة هي القيادة التي ترتكز على تعظيم الذات والإعجاب المفرط بالخصائص الذاتية بما يسخر الشركة والعاملين لخدمة القائد ورغباته، والنرجسية تتمثل فيما يفعله القائد عندما تنجح الشركة حيث يقيد هذا النجاح لنفسه بأنانية مفرطة مع نسيان فضل العاملين الآخرين الذين كانوا هم مصدر القوة والتميز[١].

٢/ القيادة المثالية: هي القيادة التي تحقق الأهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمهام أو العاملين وغيرهم بأقل الخسائر والتكاليف، وأن القيادة المثالية تظل تحرك الكثيرين من أجل التوصيل إلي نموذج يعبر عن النزوع بالقيادة إلي السمو كما يحقق التميز في تحقيق الأهداف القيادة المثالية تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة تحقق من خلال نقاط قوتها وخصائصها الكامنة ميزة تنافسية وتميزاً على الآخرين.

٣/ رومانسية القيادة: تقوم على البعض الشعبي للقيادة حيث التابعين يتصرفون بضوء أفكارهم وتصوراتهم عن القائد وشخصيته ورؤيته الملهمة لهم مع تأثير أقل للعوامل الأخرى ومع كل ما تثيره رومانسية القيادة من لمسات محببة وعواطف طيبة تساعد في إثراء دور القيادة القائمة على العواطف والذكاء العاطفي، إلا أنها سرعان ما تبتعد عن الواقعية وربما الرشد في تقييم القيادة حيث لا تنظر منها إلا الصورة العمة والانطباعات فيها وتتجاهل ما ينجم عنها من مخاطر وأخطاء القيادة وسقطاتها[٢].

٤/ واقعية القيادة: إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطار للمعجزة التي لا يمكن النظر إليها على أساس مفارق لكل ما هو واقعي ومنطقي

(١) محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان، ١٩٩٧م، ص١٣٨.

(٢) ميري هوايت، التربية والسلوك والتحدي: التجربة اليابانية، عرض وتعليم سعد مرسي أحمد، كوثر حسين، عالم الكتب، مصر، القاهرة، ١٩٩١م، ص ص٢٠٨-٢١٢.

ورشيد، ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة، وهي جزء من البيئة التي تعمل فيها ومن الحياة اليومية التي تواجهها.

إن واقعية القيادة يمكن تقديمها على أساس أن هناك منافع متبادلة بين القادة والمرؤوسين وأن المنافع المتبادلة هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي تمكن القائد من الحصول على ما يريد منهم من مرؤوسيه وتابعيه وبالمقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم وتحفزهم من القائد.

إن القائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول وتقبل قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما أنه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات والولاء من العاملين، فإن التابعين يحصلون من القائدة على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع، كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون هذه الرؤية ويمثلون ما تطلبه منهم، كما أنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد[1].

٥/ سيكولوجية القيادة: إن سيكولوجية القيادة تشير إلي الخصائص والسمات التي يتمتع بها القادة وهذه الخصائص والسمات تعمل من أجل تعظيم القدرة الشخصية للقائد على التأثير في الآخرين.

٦/ أخلاقية القيادة: وهي القيادة الأكثر أخلاقية وعظمة في المعاني والدلالات، والقيادة لأنها في الموقف الأعلى والأبرز عادة فإنه وبفعل هذا الموقف البارز تتحمل مسئولية أخلاقية تمارس دوراً مؤثراً ومحفزاً لجميع العاملين، وحتى تكون القيادة هي القدوة لابد أن ما تفعله القيادة هي مثال ونموذج لما يجب أن يفعله العاملون في المواقف المماثلة.

إن أخلاقيات القيادة تتمثل في أن يكون القائد قدوة أخلاقية وأن يجعل الأخلاقيات من معايير الأداء شأنها شان معايير الأداء المالي والاقتصادي، بهذه الأخلاقية تستطيع أن تضمن القيادة قدراً من التوازن، وان أخلاقية القيادة تعبر اليوم شرطاً للقيادة الفعالية وليس منه من القيادة[2].

---

(١) محمد حسن عبد الهادي، كتاب القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، ١٩٨٥م، ص٢٣.

(٢) دراكر ف. بيتر، القيادة الأخلاقية، الدار الدولية، القاهرة، العدد العاشر، ١٩٩٦م، ص ص١٣٣-١٤٠.

الفصل التاسع
السلوك الجماعي في المنظمات

الجماعة:

الجماعة في ابسط معانيها هي اجتماع شخصين او أكثر يشتركون في اهتماماتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض، ويحسب كل منهم حسابا للآخر ويدركون أوجه الشبه فيما بينهم.

ويمكن أن نعرفها بأنها: وحدة اجتماعية ذات إرادة وقدرات ذاتية تتكون من عدد من الأفراد بينهم علاقة وينتظمون حول اهتمامات واحدة أو مصالح مشتركة ويتفاعلون بناء على قواعد وقيم ومعايير خاصة تنظم سلوك أفرادها، ويشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي يحصلوا عن طريقه بوجود الجماعة.

الجماعة هي: جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعي متكاملا، ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة، يستخدم في تحقيق أهدافه، وفي إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات.

باختصار يمكن أن نعرف الجماعة:هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي او تنظيمي. وتتميز عن أي تجمع للأفراد بالآتي[(١)]:

١- وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد
٢- وجود قيم مشتركة.
٣- وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد
٤- وجود مشاعر واتجاهات تحكم علاقات الأفراد

وقد تكون الجماعة رسمية لغرض أو هدف معين، أو غير رسمية مثل الشلل والأصدقاء.ومن التعريفات السابقة نستطيع أن نلخص أهم الخصائص التي تتميز بها الجماعة في طريقة العمل مع الجماعات في التالي:

١- تتكون الجماعة من مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في بعض الخصائص الأساسية (كالحاجات والاهتمامات والرغبات والميول) التي توفر لهم درجة عالية من الانسجام والتماسك ويعملون لتحقيق هدف مشترك.

---

(١) حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٨.

٢- تعمل الجماعة وفق برنامج مخطط ومدروس يحتوي على نوعين من الأنشطة هي: الأنشطة المبرمجة التي وضعت خصيصا لإنجاز أهداف محددة، والأنشطة التي تحافظ على استمرارية الجماعة.
٣- تربط أعضاء الجماعة علاقات اجتماعية تتسم بالمحبة والتعاطف والدعم والمساعدة والألفة
٤- تعمل الجماعة تحت توجيه وإشراف مهني متخصص يعمل على مساعدتها بطرائق وأساليب علمية لإنجاز أهداف متفق عليها.
٥- تلتزم الجماعة أثناء عملها بمجموعة من القواعد والضوابط والمعايير التي تنظم عملها وسلوك أفرادها.
٦- تعمل الجماعة على توفير الدعم والمسندة الاجتماعية والمعونة النفسية والتعاطف لأعضائها.
٧- تعتمد الجماعة وبدرجة كبيرة على أعضائها في إنجاز أهدافها وبالتالي فإنها تطالبهم بتحمل المسؤولية والمشاركة والتعاون والقيام بالأدوار المنوطة بهم.
٨- تعمل الجماعة على تغيير شخصيات أعضاء الجماعة وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات والصعوبات التي تعترضهم في حياتهم اليومية.

القصور في العمل مع الجماعات:

من الملاحظ أن هناك نوعان من القصور في استخدام طريقة العمل داخل الجماعة ويعود سبب ذلك إلى العوامل التالية:

١- نقص أو عجز أو قصور في إعداد الأفراد أثناء المرحلة الدراسية.
٢- قلة عدد المختصين المؤهلين لهذه الطريقة وقلة المراجع العلمية المتخصصة
٣- عدم اهتمام كثير من مؤسسات الممارسة بتطوير بتطوير كفاءة العاملين وبخاصة في مجال استخدام هذه الطريقة وعدم تزويدهم بالمعلومات والخبرات،وعدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الدورات المتخصصة التي تمكنهم من ممارسة هذه الطريقة وتسهم إلى حد بعيد في الرقي بأدائهم المهني في هذا الجانب.

٤- تخوف بعض الممارسين من استخدام هذه الطريقة نتيجة لعدم توفر المعرفة والخبرة الكافية او سبب عدو الثقة في قدراتهم.
٥- احتجاج بعض الممارسين بضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي للممارسة هذه الطريقة.

أهمية العمل مع الجماعات:

كل إنسان منذ ولادته وحتى مماته يكون عضوا في جماعات متنوعة ومختلفة حتى تصبح حياته عبارة عن جلسات جماعية. فأول جماعة يصبح الإنسان عضو فيها هي أسرته وثم تتسع شبكة علاقاته الاجتماعية ليصبح عضوا في جماعة الأصدقاء وجماعة اللعب وجماعة الدراسة وجماعة العمل وغيرها من الجماعات الاجتماعية التي تؤثر على حياته وقد ينتمي الفرد للجماعة إما بإرادته أو مرغما ،كما قد يكون عضوا فاعلا ، ناشطا أو على العكس من ذلك. هذا وأن الجماعات التي ينتمي الفرد لها تؤثر فيه بما تنقله له من قيم ومعتقدات. لذا فإذا أردنا أن نحدث تغيرا عميقا ومستديما يجب أن نتعامل مع الفرد كعضو من جماعة، فالعضو من جماعة يسهل التأثير عليه ويكون أكثر مرونة، وأن الاتصال بالأفراد عن طريق الجماعات له تأثير أكبر وأعمق في المجتمعات[١].

إن الإنسان منذ ولادته يعتمد على الآخرين (والديه) للبقاء وإشباع حاجاته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ومن خلال تفاعله مع المحيطين به تتشكل سلوكياته ويكتسب المهارات الاجتماعية اللازمة للاتصال بالآخرين والتعبير عن حاجاته ومشاعره وانفعالاته وأفكاره. يمكن التحكم والتأثير على سلوك الفرد بواسطة قوى الجماعة التي يكون عضوا فيها وتتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات.كما يؤكد على أن المهارات الشخصية والاجتماعية يتم اكتسابها من خلال عملية التعلم المستمر. ومن الممكن القول أن الجماعة هي القوة المجتمعية الثانوية الفاعلة والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية للتفاوض وإشباع حاجاته والتكيف مع بيئته المحيطة.

---

(١) حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٨.

وتبع أهمية الجماعة باعتبارها أداة ناجحة وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها وهي تساعد الفرد على تعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول وتوفر المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية وتساعده في تحديد أهدافه الشخصية بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن التعامل والتعاون مع الآخرين. ومن هنا نستطيع القول أن الاهتمام بطريقة العمل مع الجماعات نابع من أهمية الجماعة في حياة الإنسان وفي إشباع حاجاته واهتماماته ورغباته وميوله، في تنمية مهاراته وخبراته وفي تحقيق أهدافه الشخصية ونموه النفسي والاجتماعي وفي تحسين أداءه لوظائفه وأدواره الاجتماعية وفي تشكيل اتجاهاته وقيمه ومبادئه وفي ضبط سلوكياته وتعديلها وفي ممارسة الأنشطة الترويجية.

لذلك يؤكد الباحثون على أن أهمية طريقة العمل مع الجماعات تمكن من أنها أصبحت منهجا أساسيا لنقل ثقافة المنظمة، ثقافة المجتمع، وإنها أسلوب يساعد الأفراد في اكتساب المهارات الشخصية والاجتماعية المختلفة وإنها وسيلة لتزويد الأفراد بالقيم وأداة لاستثمار الوقت وممارسة الأنشطة بالشكل المناسب.

أغراض العمل مع الجماعات:

إن الفرد يتطلع للانتماء للجماعات للأسباب التالية:

١- ممارسة نشاطات لا يمكن أن تتيسر للفرد إلا ضمن الجماعة
٢- اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم
٣- الشعور بالرضا للمساهمة في عمل جماعي ما
٤- الحصول على فرص أفضل لإقامة علاقات اجتماعية
٥- الحصول على المكانة والمركز الأفضل
٦- إشباع حاجات نفسية واجتماعية والحصول على المساندة من قبل الآخرين.

خصائص الجماعات الناجحة:

١- الجماعات الناجحة هي التي يتوافر فيها درجة عالية من الانسجام والتنسيق والتعاون بين أعضائها.
٢- هي التي توفر الجو الملائم للتعاون والتعبير عن الرأي والمشاعر بكل حرية وصراحة..

أسباب انضمام الناس للجماعة:

١- أسباب تنظيمية: لإنجاز عمل معين مثل الإدارات، اللجان و جماعات المهام المحددة.
٢- أسباب مهنية: العمل في مهنة واحدة، خبرات تخصصية متقاربة، الحصول على هوية مشتركة.
٣- أسباب جغرافية: التواجد بنفس المنطقة او العمل في نفس الموقع.
٤- أسباب اقتصادية: الاستفادة من الحوافز الجماعية وتوفير النفقات.
٥- أسباب عملية: تبادل الخبرة والمعرفة.
٦- أسباب نفسية: الشعور بالأمان، إثبات الذات، الإنجاز، التقدير والاحترام.
٧- أسباب اجتماعية: المركز والمكانة الاجتماعية، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

الفريق: هو حالة خاصة من الجمعة تتميز بالآتي[1]:

١- علاقة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء
٢- المشاركة في هدف واحد.
٣- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف.
٤- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.
٥- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.
٦- يتم تحديد القيادة والفريق والأدوار مسبقا.
٧- يتم وضع خطة العمل بطريق تشاركيه.
٨- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع.
٩- تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.

أسباب تكوين فرق العمل:

١- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات

---

(١) جمال الدين مرسي، إدارة فرق البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.

٢- تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات.

٣- نوع المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لمجابهة المشكلات.

٤- لحاجة إلى تنوع وجهات نظر لمواجهة المشكلات.

٥- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكل واتخاذ القرارات.

٦- الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق.

٧- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.

مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد:

١- مزايا تنظيمية: تماسك التنظيم، تنسيق الجهود، الفهم الواضح لأهداف المنظمة.

٢- مزايا مهنية: هوية مشتركة، تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات

٣- مزايا عملية :اكتساب معارف ومهارات جديدة، النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع.

٤- مزايا نفسية :الانتماء والولاء، الشعور بالتقدير، الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.

٥- مزايا اجتماعية: العلاقات العميقة بين الأفراد، الاحترام المتبادل، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة[(١)].

أنواع الفرق:

توجد ثلاث أنواع للفريق:

فريق العمل: يتكون لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة وادوار محددة ومعروفة للأعضاء. يتوقف نجاح الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل،مدى استجابتهم لمتطلبات العمل و مدى إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه.

فريق حل المشكلات: يتكون لحل مشكلة معينة يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين ويتوقف نجاح هذا النوع من

---

(١) عمر وصفي عقيلي، السلوك التنظيمي، جامعة حلب، حلب، ٢٠٠٤.

الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها، والثقة المتبادلة، إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم.

فريق التطوير: يتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة وتكون مهمته التحسين والتجديد والتطوير ويتوقف نجاحه على وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء، الرغبة في التطوير، التطلع للأفضل، الاعتقاد بأن هناك دائما ما هو أفضل، ووجود النزعة التنافسية والحماس لدى الأعضاء.

عملية بناء الفريق:

تعرف عملية بناء الفريق: بأنها عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة متماسكة متفاعلة وفعالة. وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة من لجنة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متفاوتة ومتعاونة هي عملية تستهدف تحسين فعالية جماعة اعمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الفريق.

افتراضات بناء الفريق:

١- إن إنجازات الفرق اكبر من مجموعة إنجازات الأفراد.
٢- لكي تزداد إنتاجية الجماعة يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة.
٣- لكي يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة يجب ان يؤدي الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لهم.
٤- زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل.
٥- يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم الوظيفي والشخصي ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم.

أسباب استخدام الفريق:

١- وجود مهام ذات طابع خاص تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
٢- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.
٣- مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.

٤- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
٥- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
٦- وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
٧- وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي. إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق إلا أنه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية، فهناك العديد من الحلول والأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها[١].

شروط تكوين فريق العمل:

١- إن يكون بناء الفريق نابع من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الغدارة.
٢- أن يكون هناك سبب قوي لتكوين الفريق.
٣- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
٤- أن يتساوى الأعضاء بأهميتهم داخل الفريق.
٥- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وادوار الآخرين.
٦- أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق.

مقومات بناء الفريق:

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء الفرق وتحدد درجة فاعليته. — العنصر الفني: ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها، المعلومات المتاحة والأساليب المختلف لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها. — العنصر الإنساني: وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق. — العنصر البيئي: وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

مراحل بناء الفريق:

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية هي[٢]:

١- مرحلة التكوين: وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف الاجتماعية للفريق وكذلك النفسية. فيها البيئة.

---

(١) فاروق عبده فلية وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٥.
(٢) لورنس هولب، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ١٩٩٩.

٢- **مرحلة الصراع:** هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه و مكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، و يعترضون، و يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

٣- **مرحلة وضع القواعد:** بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايده تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

٤- **مرحلة الأداء:** هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم

٥- **مرحلة الإنهاء:** تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة[1].

---

(١) ديبورا هاينجتون، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الثالث عشر، تموز ١٩٩٥.

شروط نجاح الفريق:

نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:

- أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم.
- أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم علي تحقيقها.
- أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات.
- أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب " المادي و المعنوي".

الفصل العاشر
الاتصال

مفهوم الاتصال:

الاتصال لغة:

(اتصل إلى بني فلان) انتمى وانتسب و (اتصل بالشيء) مطاوع وصلة به إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة.(١)

وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعنى يجعل الشيء عاماً. ويعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

الاتصال اصطلاحاً:

١/ الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم تبنى مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والأخر مرسل إليه.

٢/ الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى، ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الأخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم.

٣/ الاتصال هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل.

٤/ الاتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي: عملية الإرسال من المرسل، وسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريري، الاتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الرياض: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م، ص ص ٥ – ٦.

تعريف الاتصال الإداري:

١/ الاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين.

وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح " المقصود " ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق في المعنى بينهما.(١)

٢/ الاتصال الإداري هو الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري داخلياً وخارجياً.

٣/ عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه هو خف خلق وإشاعة التفاهم بين الناس أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.

٤/ هو العملية التي أفراد المنظمة الإدارية جمعيهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أن تحيط الآخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات.

٥/ من الباحثين من ذهب إلى مدى بعيد في الاتصال الإداري إذ يقول: أن مفهوم الاتصالات إذا ما استعمل بمعنى واسع فإنه يمتد لضم كافة أوجه العمليات الإدارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة... فالاتصالات هي محور التكامل المنظم.

من خلال هذه التعريفات نستتج يجب أن يشمل الاتصال على الاعتبارات التالية:

١/ مفهوم (العملية) وبمقتضاه ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة.

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، المدخل إلى الإدارة العامة (م. د. ن، ١٩٨٧م) ط٣، ص ٢٤٩.

٢/ يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال أحداهما مرسل والأخر مستقبل.

٣/ لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، لأن هناك فرقاً بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها.

٤/ الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل.

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الإدارية يتضح لنا أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها بإست خدام وسائل شفهية أو كتابية أو إلكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة إلى المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.[1]

أهمية الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط، فالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، إجراءات التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، تحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، التصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل[2]. أنه من الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الاتصال، فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاح العارض إلى غضب، أو تحرق التعليمات الشفهية غير الرسمية (حد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل من مكان ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال.

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

(٢) ثابت محمد عبد الرحمن وجمال الدين محمد، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ص ٦٠ – ٦٠٤.

لا شك أن نجاح أى إدارة يعتمد إلى درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، فإلى جانب أنها أحدى العمليات الإدارية – كالتخطيط والتنسيق والتنظيم – فهي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما أنها عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين (الموظفين) وتستطيع أن تحدد أهمية الاتصال الإداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية[1]:

١. إن عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقب، وبذلك تطمئن حسن سير عمل التنظيم.

٢. إن الاتصال الإداري يلعب دوراً في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في أن يعملوا بما يدور داخل مؤسستهم الإدارية وأن يشاركوا من خلال الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار وتنفيذه.

٣. وللاتصال دور بارز فيما يتعلق لعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك أن عملية اتخاذ القرار الرشيد يعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقة تلك المعلومات التي تصل من المستويات التنظيم المختلفة إلى متخذي القرار في الإدارة العليا أو الوسطى. كما يساعد الاتصال في عملية نقل القرار بعد اتخاذه وتوصيله إلى سائر أفراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري. وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى أخر يساعد الاتصال الإداري في عملية صنع وتنفيذ القرار.

٤. أن الاتصال يعتبر أساساً ترتكز عليه كافة عناصر العلمية الإدارية، ولو أحكم أداؤه، فإنه سيكون أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد

(١) سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة لأصول والتطبيق، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م، ص ص ٢٠١ – ٢٠٣.

العاملين واكتساب ثقتهم وتجاوبهم مع الإدارة العليا ومن هنا جاء الاعتقاد الصحيح على أن كفاءة القائد الأعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الاتصال.

لا بد من إدراك أهمية الاتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية وبمدى تأثير جودة الاتصال على جودة الحياة[1].

أهداف الاتصال الإداري[2]:

يشكل الاتصال أهمية كبيرة للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافات إلى تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتنبع أهداف الاتصال من كونها:

١. تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياساتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين.
٢. تمثل الاتصالات الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل.
٣. الاتصال الجيد يعين الإدارة في اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم ضعفه أو تأخيره.
٤. الاتصال يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

عناصر الاتصال[3]:

١. **المرسل:** هو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
٢. **المستقبل:** وهو الذي توجه له الرسالة، إذ لابد أن تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والأخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحللها إلى معلومات وأفكار.

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٠
(٢) سنان الموسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٥
(٣) أحمد الخطيب – عادل سالم معايته، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة، (عمان: دار جدارا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص ص ٣١٧ – ٣١٨.

٣. **الرسالة:** وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها وتبادلها مع الغير.

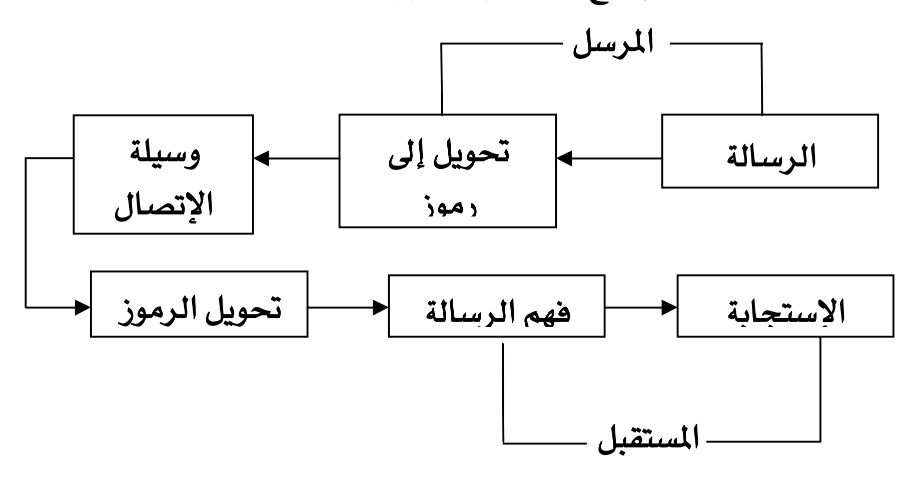
٤. **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الاتصال أو الوسائل هي السمع والبصر إذ يندر أن يتم الاتصال الإداري عن طريق الحواسيب الأخرى، والاتصالات الشفهية تشمل المقابلة والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الاقتراحات والشكاوى والصور الفوتوغرافية.

٥. **المعلومات الراجعة:** والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال تباكيرة من أثرها على المستقبل.

عملية الاتصال: (١)

مهما كانت الطريقة لمتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها. وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسية يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها والشكل التالي يبين هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.

شكل (١/١): يوضح العناصر الضرورية في عملية الاتصال.



(١) كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم ووظائف، الرياض: مكتبة هيثم جواد، ١٩٩٨م ص ص٤٤١ – ٤٤٢.

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وأرائه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً. ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

١. **الاختصار:** الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف.
٢. **وضوح الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
٣. **اللغة السليمة:** يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

أنواع الاتصالات الإدارية:

يمكن اعتبار المؤسسة على أنها تتكون من عدد النظم الاتصال المرتبطة ببعضها. وتنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى الآتي[١]:

١/ الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضاً من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، فلا يتم تخطى مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسه المباشر وتنقسم إلى ما يأتي[٢]:

أ/ الاتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموماً من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى أخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين. وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٣ – ٢٥٦.
(٢) كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص٤٤٣.

ب/ الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات الأقل في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا – بمعنى أخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

وهذا النوع من الاتصالات قد أعطى اهتماما كبيراً في الإدارة الحديثة. لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي. وينبغي أن تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهيب.

وتؤدى الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار الهامة أبرزها[1]:

- تزويد المدريين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العلميات اليومية والتي يحتاجونها واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.

٢/ الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصال غير الرسمي يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوى لنجاح تلك الاتصالات غير

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٢٤ – ٦٢٥.

الرسمية. وهي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلاً من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يدخل رؤساؤهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقت أطول وهي تنقسم إلى نوعين[1]:

أ/ اتصالات أفقية أو جانبية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإداري أو بين إدارتين من تنظمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة.
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

ب/ اتصالات رأسية:

وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي في الحياة العملية ولكن من شانها إنجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العالمين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظمين مختلفين. وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو للقاءات العرضية

أشكال أخرى من الاتصالات التنظيمية[2]:

إلى جانب الأشكال التقليدية للاتصال التنظيمي والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها والاتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال مستحدثة أو غير تقليدية وهي:

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٦ – ٢٥٧.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد، مرجع سابق ذكره، ص ٦٨٠

الاتصالات الالكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من هذه سرعة العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر على مواقعهم.

أيضاً قد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد الكترونية ضخمة.

وسائل الاتصال الإداري ومعوقاته:

تعددت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال وهناك نوعان من وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد أن وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسلكية والتقارير والنشرات الدورية والاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

١/ الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوسي فقد يكتفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

أ/ المقابلات والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحققة لغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلائم بطريقة عرضية وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها.

ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن يراعي الآتي:[١]

١. أن يحدد موعداً.
٢. أن تتم فعلاً في الموعد المحدد.
٣. ألا تتأخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل.
٤. الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
٥. أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.
٦. التفرغ التام للمقابلة وعد الانشغال بأعمال أخرى.

ب- الحديث الشفوي: ويكون عن طريق المقابلة وجهاً لوجه أو عن طريق التلفون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التلفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

ومن مزايا الحديث الشفوي:

١. سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.
٢. يعتبر أكثر تأثيراً وقوة لأنه يتم وجهاً لوجه.

ج- المؤتمرات والاجتماعات:

وهي أوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:[٢]

١. يحدد جدول الأعمال مسبقاً ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
٢. يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.
٣. إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
٤. وضع خطة الاجتماع.

---

(1) www.islammemo.c‹c.30/5/2012.
(2) www.islammemo.c‹c.30/5/2012.

٥. تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.
٦. أن تتم المناقشة بالصراحة الأزمة.
٧. أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنثر على جميع المشتركين ومن يمهم الأمر.

٢/ الاتصال الكتابي:

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.

وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها[(١)]:

أ. التقارير:

وهي إما دورية تحوى إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وأما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلاً كالتقارير التي يقدمها المعلون إلى المدير فهى تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضاً تحليلياً ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.

ب. الشكاوي:

ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.

معوقات الاتصال:

عملية الاتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص لأخر بل أن تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الاستقبال أو الإرسال ولذلك فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها الأمر الذي يحد من فاعليتها ولذا فإن التصرف على المعوقات يؤدى إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ونجد أن هناك أنواع من المعوقات وهي[(٢)]:

---

(1) www.islammemo.c‹c.30/5/2012

(٢) قدري علي عبد المجيد، الاتصالات الازمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية – الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٨م)، ص ص٤٩ – ٥٠.

١. المعوقات الشخصية:

وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

أ/ تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدى إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء فنظرة الغنى تجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين.

ب/ الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتبلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.

ج/ القصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة... الخ.

د/ تشويه وترسيخ المعلومات: سواء على قصور أو غير قصد يؤدى إلى انحراف العمل على تحقيق أهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

هـ/ سوء العلاقات بين الأفراد: له أثر هام على سير عملية الاتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة.

٢. المعوقات التنظيمية:

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم كمركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة.

فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدراً كافياً من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

كما أن تعدد المستويات الإدارية يعنى طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف، وكذلك الجماعة وتجانسها فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب.

كذلك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال التي تربط الأفراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة بعينها دونما ملائمتها أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة. ولعدم وجود وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

٣. معوقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام:

وتتمثل المعوقات فيما يلي:[(١)]

أ/ وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الاتصال.

ب/ ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.

ج/ الموقع الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدى إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

د/ الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدى إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدى إلى صراع الدور عند العاملين.

---

(١) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٧

ه/ عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدى إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال.

٤. **المعوقات الفنية:**

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات الفنية والتكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.

٥. **معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل:**

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد وبالتالي تتواجد علاقة أخذ وعطاء بين الأفراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون اتصال ومن أهم المشكلات والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسات الأجور والحوافز وغيرها، من هذه المعوقات ما يلي:(١)

أ. عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات، فتكون هناك صعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الاتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.

ب. عدم وضوح السياسات المتعلقة بالأجور والمرتبات.

ت. عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية، فهو يسهم في تيسير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الأهداف بصورة أدق حيث أنه تصبح الأهداف أعم وأشمل دون توافر طرق القياس ويصعب اختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.

ث. عدم وجود سياسة محددة لنظام العلاوات التشجيعية تبين كيفية استحقاقها ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادي ويعتبر عدم الوضوح يعوق للاتصال لعدم دراية العاملين لإبعادها وطريقة معالجة الإدارة العليا لها.

---

(١) قدري علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

ج. العشوائية في اختيار للعمل الإضافي والذي يؤثر بطريقة مباشرة على علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلى نظرة العاملين للإدارة العليا، ومدى عدالتها في سلوكها ومن ثم يجب على أن تتوفى الدقة في اختيار الأفراد للعمل الإضافي في بوضع محددات معينة ذات ارتباط بالعمل وطبيعته. وكذلك عدم وضوح نظام الحوافز المادية في المنظمة وقلة التفاعل بين الأداء الجيد والعطاء المادي كدخل تشخيص.

معالجة معوقات الاتصال:

لكي يتم تذليل الصعاب التي تصادف التواصل فلابد من الآتي:[(١)]

١. **أن يسهم العاملين في عملية التواصل:** ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم للرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة وبذلك يتحد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون أدبياً في تطبيق شئ شاركوا فيه.

٢. أن نوفق بين المعلومات وحاجات الأفراد إذا يميل الفرد إلى تعريف نفسه إلى أنواع المعلومات التي تهمه والتي تتفق مع حاجاته ولذا فإن إدارات الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل. فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه وقد يؤدى ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغير الآن وجوده لا يتفق مع أهدافه ورغباته.

٣. **تجزئة المعلومات:** إذ أن إعطاء الفرد سيلاً من المعلومات قد يشعره بالاضطراب وعدم الاستقرار وخاصة إن كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير، ولذا من الوسائل التي تتبعها الإدارة في تجزئة المعلومات.

ولكي تزداد فعالية الاتصال اعتادت أدبيات الإدارة أن هناك عشر وصايا للاتصال وهي[(٢)]:

١/ خطط جيداً قبل اتصالك، حلل الفكرة المنوي نقلها وأعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال.

---

(١) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٦.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر – عبد الله بن عبد الرحمن البربري، مرجع سبق ذكره، ص ٦١.

٢/ أسال نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الاتصال.

٣/ تأكد دائماً من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانية.

٤/ استشير الآخرين في عملية الاتصال والمعنيين بالأمر وذلك لكي تلزمهم أدبياً في تحقيق أهداف الاتصال.

٥/ حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.

٦/ خاطب الأفراد بحاجاتهم.

٧/ شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم للتعرف على نجاحك في عملية الاتصال.

٨/ حاول أن يكون الاتصال منسجماً مع الاهتمامات الطويلة الأجل.

٩/ قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.

١٠/ كن مستمعا جيداً.

مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته:

الاتصالات تتسع لكي تشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام وتكون الاتصالات داخلية أي مع الجمهور وقد تكون خارجية أي مع الجمهور الخارجي.

فالاتصالات الداخلية هي التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة أما الاتصالات الخارجية هي تعامل الإدارة مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام والخارجي عن المنشأة، وقد تمتد معاملاتها إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة والإدارة في تعاملها مع العاملين معها ولعملية الاتصال مؤثرات عديدة منها:[1]

١. **طبيعة العمل:**

تتأثر عملية الاتصال أساساً بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ففي المنظمات العسكرية وفي الشرطة تسود الاتصالات الرسمية وتسير وفق مبدأ

---

(١) عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، القاهرة، المكتبة المصرية، ١٩٩٩م، ص ص٥٦ – ٥٧.

التسلسل العسكري، وتعتبر من لغة ذلك تغطياً يتنافى مع النظم العسكرية والذي يلاحظ أن هذه الصيغة الرسمية والاجتماعية فكثيراً ما تكون المرتبة عاملاً في اختيار الأصدقاء وفي تكوين الشلل حتى في التجمع والجلوس معاً في الحفلات. ففي تسيير الصواريخ والمركبات الموجهة مثلاً يلزم أن يكون الاتصال دقيقاً جداً ومستمراً وتوقفه قد يعنى كوارث خطيرة، أما إذا كان العمل يتوقف على إنجازات روتينية أو كان تنفيذ القرارات متخذة سلفاً وواضحة فإن عملية الاتصال تصبح أكثر سهولة.

وكذلك الحال إذا كانت هناك وسيلة وواضحة ومحددة للتفاهم متفقاً عليها سلفاً. فيمكن مثلاً لقائد الفرقة الرياضية أو الفرقة الموسيقية أن يتفاهم مع عدد كبير من الأفراد بإشارة بسيطة محددة يفهم منها كل فرد ما يقصده القائد بالضبط وتكون بمثابة أمر متصل يطلب به أداء عمل أكثر تعقيداً من هذه الإشارة.

وإذا كان العاملون يشتركون عن قرب في عملية جماعية ويرون ما يفعلونه وما يقصدونه فهم لا يحتاجون إلى نظام أخر لتبادل المعلومات.

فإذا كان الاتصال المبدئي قائماً فلا حاجة لنظام أخر لتبادل المعلومات كما في حالة عدد من الأفراد يعملون معاً على دفع عربة، فإن كلا منهم يصبح على دراية تامة بكل ما يفعله الآخرون ولا حاجة لإعطاء المعلومات. كذلك يلاحظ أنه إذا كان الأفراد يعملون في خط إنتاج فإنه لا يكون هناك حاجة قوية للاتصال. وإنما يلزمهم عادة تبادل البيانات مع من يقوم بأعمال تسبقهم أو تلحقهم فالعامل في خط الإنتاج لا يحتاج عادة إلى الاتصال سوى بزميله الذي يؤدي الخطوة التي تسبقه أو التي تليه.

٢. التنظيم:[١]

تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات كما تتأثر أيضاً بنطاق التمكن الذي يسيطر عليه الرئيس.

(١) المرجع السابق، ص ص ٥٨ – ٥٩.

فزيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافي عن المركز يؤثر عن فاعلية الاتصالات فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى وقتها تتناسب تناسباً عكسياً مع المسافة بين هذه الفروع والمركز.

ويلاحظ أيضاً أن قدرة الرئيس على الاتصال بأعوانه تتأثر بعدد هؤلاء الأعوان المباشرين الموجودين في نطاق تمكنه.

بمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف بكفاءة تأثرت فاعلية الاتصال.

٣. حجم المنظمة:

الاتصال يحدد ويعين الأعمال الجديدة التي يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أي هو الذي يوضح ماذا افعل وكيف ؟ ومتى ؟ وهذا أمر تتناسب صعوبته طردياً مع حجم المنظمة، بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً.

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون مصدر موحد للمعلومات والبيانات فإذا تعددت المصادر أدى هذا إلى الاضطراب والتضارب، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يتحمل معه أي لبس، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ومثبتة كتابة.

ولهذا فإن تضخم الجهاز الحكومي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة عملية الاتصالات تعقيداً أو بطئاً.

٤. عمر المنظمة:[١]

ويؤثر عمر المنظمة كذلك في عملية الاتصالات وشكلها فإذا كانت المنظمة ما زالت تقوم بتحديد مشاكلها وأهدافها أو أسلوب عملها وفق أن تكون الاتصالات ضيقة، وأن تكون الاتصالات شخصية ما أمكن وأن تصدر الأوامر واضحة جداً، وأن ترفع التعاقد المفصل الذي يبين مجريات الأمور يومياً.

وكلما استقر العمل بالمنظمة وتحددت معالمه وساد التعاون بين أفرادها وقويت بينهم أو أمر الصداقة أمكن الاستغناء عن التفاصيل، وأمكن

(١) علي شريف – محمد سلطان، مدخل الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م، ص ص٩٣ – ٩٤.

كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجياً من غير أن تصبح عائق في سير العمل. وعادة ما يتقلص حجم الاتصال الرسمي والكتابي ونمو الاتصالات غير الرسمية ويصبح الاعتماد أكثر فأكثر على التفاهم والاتصالات الشفوية.

٥. اتجاهات الرئيس في العمل:

أن اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمنظمة، فالرؤساء الذين يمتلكون النزاعات التسلطية أو الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا يقبلون المشاركة في الرأي والنصح أو النقد والاستماع إلى أراء الآخرين التي تعارض رأيهم وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمنظمة وقد يؤدى إلى توقف العملية الإدارية أو عدم أدائها لوظيفتها صعوداً أو هبوطاً كما يجب أن تكون المرؤوسين عادة يتجنبون المواقف التي تؤدى بهم إلى احتكاك أو الاختلاف مع رؤساؤهم وعلى العكس من هذا تؤدى القيادة الديمقراطية تشجع والاتجاهات القومية في الإدارة إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها إلى حد سواء فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والشورى في الرأي واتخاذ القرار، وتعمل على نظام جماعي لا يعتمد على فرد بذاته.

٦. حجم نظام الاتصال:

يقصد به عدد ونوع العاملين الذين يشملهم نظام الاتصال فعلى سبيل المثال: فقد يكون الاتصال محصوراً بين مستوى الإدارة العليا والمديرين فقط كما يشمل جميع العاملين. بدءاً من رئيس مجلس الإدارة حتى بواب المنظمة إن حجم الاتصالات له تأثير كبير لعدة أسباب منها:[١]

- أنه كلما زاد حجم نظام الاتصال تنخفض كفاءته نظراً لزيادة احتمال تعرضه للشوشرة وتغيير أو تبديل المعنى.
- من ناحية أخرى فإن المديرين عادة ما يسيئون تقدير حجم الاتصال وذلك إما بالمبالغة في تحديد الأفراد الذين يجب أن يشملهم الاتصال أو المبالغة في تقدير حاجتهم إلى المعلومات.

(١) المرجع السابق، ص ص ٩٥ – ٩٦.

وما يؤثر على عملية الاتصالات العلاقة شكل بين المرؤوسين فقد العلاقة النفسية والعملية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس إلى عدد من المتاعب، وأحياناً ما يتعمد المرؤوسين إلى تشويه المعلومات المرفوعة إلى رؤساءهم لحماية أغراضهم الشخصية، ولإظهار إنجازهم بالمظهر الحسن لرؤسائهم فإن الاعتراف بالخطأ قد يريح الضمير، ولكنه عادة قد لا يؤدى إلى الترقية أو العلاوات كما يميل المرؤوسين إلى إزالة الآم الفشل بحجز أو تحريف المعلومات مع التأكيد الذائد على أي نجاح يصادف طريقهم ومشكلة أخرى بالنسبة للاتصالات مع الرؤساء هي الميل إلى ملائمة رغبات الرئيس وتلافى ما لا يرغبه الرئيس متبعين في ذلك القول القائل (أجعل الرئيس يشعر بارتياح حتى لو أدى ذلك إلى تغيير الحقيقة قليلاً أو كثيراً، فلا تزعج توازنك الشخصي بإخبارها ما لا يحب سماعها رئيسك).

وقاعدتهم في هذا أن الرئيس السعيد يمنع المكافآت بينما الرئيس الحزين يصدر الجزاءات والغرامات.

وهنالك مشكلة أخرى تؤثر في الاتصالات هي أن الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم بمضامين أكثر ما يقصدون، فتلقى البلاغات الشفوية أو الكتابية الصادرة من الرؤساء خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحصاً وتدقيقاً أكثر من الرسائل الأخرى. فيعمد الأشخاص إلى قراءة ما بين السطور وإلى استنباط أشياء بعيدة عما قصد الرئيس ذكره أصلاً.

كما أن أي ملاحظات عارضه أو إغفال غير متعمد لتحية أحد المرؤوسين قد يؤدى إلى الإعجاب والسرور والاضطراب والخيبة، ولذلك يلزم الرؤساء محاولة تفهم شعور المرؤوسين والحد من قلقهم.

ولا يوجد حل سهل للمشاكل المذكورة في الفقرات السابقة وكذلك لا يمكن التخلص من بعض التشويش في المعلومات، إلا أن إيجاد الشعور بالثقة الشخصية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي خطوة في الاتجاه الصحيح، إذ يجب على الطرفين محاولة فهم الظروف والمشاكل التي يمر بها الطرف الأخر، كما يجب النظر إلى التفهم بأن عملية ذات اتجاهين تشتمل

على الحديث والاستماع، إذ أن على الرئيس أن يكون مستعداً للإصغاء لمشاكل مرؤوسيه، وأن يعطيهم الفرصة لعرض أفكارهم وشعورهم.

فمثل هذا الاتجاه يولد شعور بالولاء الشخصي للرئيس وهذا عامل مهم، فالاتصال عملية تتضمن نقل الشعور بالإضافة إلى نقل المعلومات، وأسلوب التعامل الرئيسي الصرف لا يمكنه أن يؤدى إلى اتصالات فعالة بين الطرفين.

وهنا نورد الإشارة إلى عدة عوامل تساعد على تقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، فإننا نلجأ إلى الوسائل الآتية:[(1)]

١. **التكيف مع عالم المتلقي:** حاول أن تتنبأ بأثر ما تنوى أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي ومصالحة وقيمة، وكن على وعي بالحالات التي يساء فيها فهم المعلومات بسبب التحيز وتأثير الآخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه.
٢. **استخدام التغذية الاسترجاعية:** تأكد من أنك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.
٣. **استخدام الاتصال بالمواجهة:** تحدث أي المرؤوسين كما أمكنك أفضل من أن تكتب إليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية وتستطيع تعديل رسالتك أو تغيرها طبقاً لردود الأفعال التي تتلقاها، ويمكنك توصليها بطريقة أكثر إنسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيز، ويمكنك توجيه النقد الشفوي بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائماً أكثر جفاء.
٤. **استخدام لغة مباشرة ومبسطة:** ويبدو هذا واضحاً ولكن كثير من الناس يفسرون ما يقولونه بالإطناب والجهة التفصيلية.
٥. **تعدد قنوات الاتصال:** بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة إرسالها، يمكن أيضاً توصيل الاتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات الشفهية، وعلى العكس من ذلك يجب أن يدعم التخليص الشفهي كتابياً.

---

(١) محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة - الاتصالات والقرارات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص٣٥٠.

٦. **تقليل مشاكل حجم المؤسسة:** ذلك يكون ممكناً إذا استطعت تخفيف المستويات الإدارية. شجع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الأنشطة مهيأة لتسير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.
٧. **مهارات الاستماع:** هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة ومن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجدون الاستماع. الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع أنه ضروري لأن المستمع الجيد يجمع أكبر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوئام والألفة مع الآخرين وفي نفس الوقت يعتبر هذا من الدعامات الرئيسية للاتصال الجيد[١].

مقومات الاتصال الإداري[٢]:

تقاس فعالية الاتصال شأنه شأن أى عملية بمدى تحقيق الأهداف من عملية الاتصال وما لم تتحقق تلك الأهداف يمكن القول ما تم بين الأطراف لا يمثل في حقيقته اتصال أو أنه اتصال ناقص أو غير كفء أو غير فعال وفى هذه الحالة يكون ما تم بين الأطراف إهدار للموارد دون تحقيق منافع.

تتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار أن عملية الاتصال ككل، ويعني هذا أن تفعيل عملية الاتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الاتصال وفيما يلي مقومات عناصر عملية الاتصال[٣]:

١. إن أول خطوة نجاح الاتصال الإداري هو أن يكون هادف: بمعنى أن يكون هناك ما يستحق الاتصال من معلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حد سواء. لا ينبغي أن يقتصر الاتصال من الرئيس الأعلى على تبليغ الأوامر وإعطاء التعليمات فحسب، بل يجب أن يتضمن الاتصال فكرة المشاركة والتفكير والتدبير والشورى وإبلاغ العاملين بما يهمهم ويذكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف.

(١) المرجع السابق، ص ٣٥١.
(٢) مصطفى محمود أبو بكر – عبد الله بن عبد الرحمن البربري، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.
(٣) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥١ – ٢٥٢.

٢. ينبغي أن يسير الاتصال الإداري في اتجاهين: اتصال هابط واتصال صاعد. بالرغم من أن الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى القاعدة هو الغالب والأعم إلا أن الإدارة ينبغي أن تولى اهتمامها الكامل للاتصالات الصاعدة لتحسين العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بها وإعطاءها الاعتبار الكافي عند التخطيط والتنفيذ.

٣. إن نجاح الاتصال يتوقف على مدى استعداد العاملين وتقبلهم للاتصال الوارد إليهم من الإدارة العليا وذلك أن نطاق الطاعة العمياء لكل اتصال هابط من الإدارة العليا له حدوده النفسية والخلقية لدى العاملين، فالأمر الذي يتعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقة للتنفيذ بالطبع، بل الأمر الذي لا يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالاشتراك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد بالتالي التجاوب الفوري من جانبهم.

٤. ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوماً على وجه التحديد وأن تعرف حدود السلطة والطريقة التي تتبع في ذلك هي إعلان التعيينات الرسمية والعهد بكل شخص لوظيفته والإعلان العام وخرائط للتنظيم وبالمجهود التعليمي.

٥. يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة: وهذا يعنى أن كل شخص يجب أن يتصل بشخص معين بمعنى أخر يجب أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة.

٦. يجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان: ويمكن ذلك باعتبار إن الاتصالات الرسمية تكون الغالب في شكل كتابي أو شفهي وتعتبر اللغة كوسيلة للاتصالات محدودة ومعرضة لسوء الفهم وتكون كثير من الاتصالات بدون إعداد وحتى الاتصالات المعدة بعناية تحتاج إلى تفسير لذلك يجب أن يكون الاتصال عندما يتم من أعلى إلى أسفل أكثر تحديداً بالإضافة إلى ذلك كلما قصر خط الاتصال كلما ذادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.[1]

---

(١) شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥م، ص ص٣٨٠ – ٣٨٣.

٧. يجب استخدام خط الاتصال كاملاً: وهذا يعنى إن اتصالا من رئيسي المؤسسة إلى القاعدة ينبغي أن يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال وهذا ضروري لتفادى الاتصالات المتعارضة التي قد تحدث إذا كان هناك تجاوز في خط الاتصال وأيضاً ضروري الحاجة إلى التفسير وتحديد المسئولية.بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون على خط الاتصال.

٨. يجب أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال (أي المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية. ويقصد بذلك المقدرة العامة فيما يتصل بعمل المنظمة، لأن وظيفة مركز الاتصال في المنظمة ترجمة الاتصالات الداخلية بخصوص الظروف الخارجية وتقدم العمل والنجاح أو الفشل والصعوبات والأخطاء إلى اتصالات خارجية على شكل أعمال جديدة وخطوات تمهيدية وغيرها تشكل جميعها حسب الأهداف النهائية والحالية للمؤسسة، لذلك لا بد أن يكون هناك اتفاق للنواحي الفنية المتصلة بعملية الاتصال مثل قدرات العاملين وموقع التنظيم غير الرسمي وتفسير العوامل البيئية والقدرة على التمييز بين الاتصالات التي لها سلطة لأنها لا تقبل أو لا يمكن قبولها.

٩. يجب عدم تعطيل خط الاتصال ما دامت المؤسسة قائمة بالفعل: وهذا أحد الأسباب في الفشل المؤقت للوظائف في حالة العجز أو غياب شاغليها، وهذا يؤكد الناحية غير الشخصية وخاصة الاتصال في سلطة المنظمة، ولا يقتصر ضرورة ذلك على أن اتصالات معينة لن تتم بدون ذلك بل لأن التنظيم غير الرسمي ينحل بسرعة إذا تعطل خط الاتصال الرسمي، وعلى ذلك يمكن للمؤسسة أن تعمل لفترة طويلة بدون اضطراب خطير إذا خلت وظيفة معينة ولم يعرف أحد بذلك فيما عدا حالات الطوارئ، ولكن إذا عرفت الحقيقة فإن المؤسسة تتعرض للتفكك بسرعة.

١٠. يجب التحقق من كل اتصال: بمعنى أن الشخص الذي يجرى الاتصال يجب أن يكون معروفاً أنه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة، وأن من

سلطة الوظيفة الاتصال المقصود أي أن الاتصال في نطاقه اختصاصه أو سلطته. وأن الاتصال مصدق عليه فعلاً من هذا المركز.(١)

١١. يجب على الإدارة أن تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لكي تحقق الفاعلية من الاتصالات، وأن تحاول اختيار الأفراد الذين يميلون إلى تعاطف مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، ويمكنها إتباع برامج التدريب التي تساعد على خلق الخبرات المشتركة وتسهيل انضمام الفرد في المؤسسة كما يمكنها نشر المجلات والمنشورات وغيرها لزيادة الشعور العام بالحياة في المنظمة وتقديم جميع أنواع الخدمات التي تساعد في إيجاد روابط مشتركة بين أعضاء المؤسسة حتى يقل الاختلاف بين ما يقال أو يسمع أو ما يفهم يمكن أن تقوم الإدارة بنواحي النشاط التي تساعد العاملين في فهم وضعهم في مجتمع المؤسسة.

ولعل من أهم التواصل في ذلك تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التالف حتى يمكن تفسير معنى ما يقال على الوجه الصحيح.

وخلاصة الأمر أن الاتصال هو البنية يحقق الربط أو التواصل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض، ويفعل العلاقات بين المؤسسات ويستحيل أن تمارس أنشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها أن تقوم بمهامها وأن تنجز أعمالها وتحقق أهدافها دون عملية اتصال متكاملة فعالة.

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٣٨٣ – ٣٨٤.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: السنة النبوية.

ثالثاً: المراجع العربية:

١. محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان، ١٩٩٧م.

٢. إبراهيم أبو عوف، التفاوض، (السودان: مطبعة التصوير الملون، دت).

٣. إبراهيم فهد الغفيلي، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، ١٩٨٣، جامعة المنصورة.

٤. إبراهيم الغمري: " السلوك الإنساني والإدارة الحديثة "، دار الجامعات المصرية، د. ت، الإسكندرية.

٥. أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ١٩٩٢

٦. أبو منصور الثعالبي، تحفة الوزارة تحقيق ودارسة سعد أو دية، دار البشير، عمان، ١٩٩٤م.

٧. أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، المدخل إلى الإدارة العامة (م. د. ن، ١٩٨٧م) ط٣.

٨. أحمد الخطيب – عادل سالم معايته، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة، (عمان: دار جدارا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م).

٩. أحمد الدعيج ورندا اليافي، الانتماء التنظيمي، (الإسكندرية، ٢٠٠٨).

١٠. أحمد السيد، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م).

١١. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠.

١٢. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٨٦.

١٣. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥م).

١٤. أحمد عيسى، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤).

١٥. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط٤، جامعة الاسكندريه، ٢٠٠٩.

١٦. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة٧، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠.

١٧. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠).

١٨. أحمد ماهر، مهارات التفاوض، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، د.ت.

١٩. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، ج١، دار النشر، القاهرة، ٢٠٠١م.

٢٠. إدارة الأعمال، جميل أحمد توفيق، (دار الجامعات المصرية للنشر).

٢١. إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، (دار مكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٠م).
٢٢. إدارة التنظيم، جمال أحمد محمد، (السودان، د، ن).
٢٣. إدوارد ليتواك، انهيار الحلم الأمريكي، ترجمة: ليلى غانم، الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، بيروت، ١٩٩٤م.
٢٤. أساسيات الإدارة، محمد سويلم، (دار وهدان للطباعة والنشر).
٢٥. أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، عبد الغفار حنفي، (الدار الجامعية، ٢٠٠٣م).
٢٦. أسماء عبد الكريم، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ١٩٩٥م.
٢٧. أصول الإدارة والتنظيم، عاطف محمد عبيد، (د ن، ١٩٨١م).
٢٨. آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات والإستراتيجيات، (د ن، ١٩٩٥م).
٢٩. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١
٣٠. أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية، القاهرة، مطبعة الرسالة.
٣١. إيهاب كمال محمد، فن التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، (القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م).
٣٢. بافينبرجر وبيل كارو، إتش تي إم إل ٤ (HTML4)، ترجمة: د/ خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٣٣. بفردج، و. أ. ب.، فن البحث العلمي، ترجمة: د/ زكريا فهمي، دار إقراء للنشر، لبنان، بيروت، ١٩٩٢.
٣٤. بكري الطيب موسي، إدارة الإفراد (الخرطوم: حي تاون، ٢٠٠٤م).
٣٥. بلال خلف السكارنه. التطوير التنظيمي والإداري، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)
٣٦. بورترت هرمان، الإدارة بالتوفيق: الخيط الواصل بين السلطة والتبعية،تعريب: د. هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٣م.
٣٧. بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤م.
٣٨. ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣
٣٩. ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض مهارات وإستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م).
٤٠. ثابت محمد عبد الرحمن وجمال الدين محمد، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (القاهرة = الدار الجامعية، ٢٠٠٢م).
٤١. جرالد جرنبرج، روربت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بيوني، ط٢٠٠٤، (الرياض: دار المريخ للنشر ٢٠٠٤).

٤٢. جورج فولر، دليل المفاوض، ط١، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٠م).

٤٣. جيرال جونيرج، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ، ١٩٩١، ٢٠٠٤م.

٤٤. جيراليد جرنيج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي يسوني، ط٢٠٠٤م، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م).

٤٥. حسن حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الإفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان، دار ومكتبة حامد، ٢٠٠٠)

٤٦. حسن محمد احمد مختار. إدارة التغيير التنظيمي. ط الثالثة (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١٤)

٤٧. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان، ١٩٩٧.

٤٨. حليس بن محمد العريمي، (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس. عّمان.

٤٩. حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٥٠. حمدين فرحات الشادي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥).

٥١. خلف العظامات، ٢٠٠٤، درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٥٢. خلف العظامات، (٢٠٠٤). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

٥٣. خليل فهد سيبانى، المفاوضات والاتفاقات، (بيروت: دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٣م).

٥٤. دافيد س ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٥،

٥٥. دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحول فن القيادة الإدارية إلي علم نتائج: تعريب: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، دار المريخ لنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٤م.

٥٦. دراكر ف. بيتر، القيادة الأخلاقية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، العدد العاشر، ١٩٩٦م.

٥٧. دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندريه، ٢٠٠٩م

٥٨. دنكان، وجاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م

٥٩. دوجلاس سميث: إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١

٦٠. دونالد ب. سباركس، خالج حسن زروق وناصر محمد العديلي، ديناميكية التفاوض الفعال، ط١، (السعودية: دار آفاق الإبداع العالمية، ١٩٩٥م).

٦١. ديبورا هاينجتون،"الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب للفرق الفعالة"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال،القاهرة،الشركة العربية للإعلام العلمي،العدد الثالث عشر،تموز ١٩٩٥
٦٢. ديفيد اوليفر_خالد العامرى، فن التفاوض، ط١، (القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،٢٠٠٨م).
٦٣. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ٢٠٠٢م).
٦٤. رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد٠٧، فيفري٢٠٠٥، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
٦٥. رسل برتلاند، حكمة الغرب، ترجمة: فؤاد زكريا، ج٢، عالم المعرفة، العدد ٧٢، الكويت، ١٩٩٠م.
٦٦. رضا صاحب ابو احمد وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر، ٢٠٠٦م).
٦٧. زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط٢، (الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٤م).
٦٨. ستيفن أركوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، ترجمة: مكتبة جرير. (د، ن).
٦٩. ستيفن أركوفي، المادة الثقافية، ترجمة: ياسر العيتي، دمشق، دار الفكر، ٢٠٠٦م.
٧٠. ستيفن أكرويد، بول طوسبون، سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرزامي، (بيروت، دار الفجر، ٢٠٠٣).
٧١. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م).
٧٢. سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، ١٩٩٢،
٧٣. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة، (عمان: دار مجدلاوي ٢٠٠٤مى)
٧٤. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة لأصول والتطبيق، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م).
٧٥. سهير عبد النور حبايبة، (٢٠٠٩). مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
٧٦. سهيلة محمد عباس، وعلى حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ١٩٩٩.
٧٧. سيد جار الرب، السلوك التنظيمي، (القاهرة: جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م).
٧٨. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، (القاهرة: دار النهضة العربية،١٩٨٨، ١٩٩٥م).
٧٩. شوقي نابي جواد، إدارة المسترانيج، (دار الحامد: ٢٠٠٠م).
٨٠. شوقي ناجي جواد، قيس على، السياسات الإدارية، (الرياض: دار الحامد، ٢٠٠٠).
٨١. صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض في الحياة والأعمال، (د م: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م).
٨٢. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.
٨٣. الطيب ولد لعروسي: العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد٣٥٥، فبراير ٢٠٠٥، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر

٨٤. ظاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر، ٢٠٠٢م).
٨٥. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، ١٩٩٨
٨٦. عايدة السيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: (الأردن: ١٩٩٨م).
٨٧. عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأزمة والمفاوضات، ط١، (جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م).
٨٨. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، مصر، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م.
٨٩. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٣م.
٩٠. عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، (القاهرة: المكتبة المصرية، ١٩٩٩م).
٩١. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، ط٣، دمشق ٢٠٠١.
٩٢. عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي – المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، ١٩٩٥
٩٣. عبدا لمحسن جودة، إدارة الإفراد، (القاهرة: دار الأصدقاء للطباعة، ١٩٩٧م.
٩٤. عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)
٩٥. عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين – مقال بمجلة معهد الإدارة العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢.
٩٦. عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، ٢٠٠٠،
٩٧. عصام الدين أمين ابو عاقلة، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مؤسسة طيبة، ٢٠٠٣م.
٩٨. علي السلمي. مقدمة في إدارة الأعمال، (مكتبة النهضة المصرية للنشر).
٩٩. علي شريف ومحمد سلطان، مدخل الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.
١٠٠. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠.
١٠١. علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ٢١- ٢٢ ماي، البليدة، الجزائر، ٢٠٠٢.
١٠٢. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (دار وائل، ٢٠٠١م.
١٠٣. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (د، ن، ١٩٩٨م).
١٠٤. فاروق عبده فلية وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٥.
١٠٥. فايز الفايز، (٢٠٠٨). الإدارة مفاهيمها ونظرياتها. ورقة عمل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
١٠٦. فايقة فوزي حسن، نظرية المنظمة، (بغداد، دار الشئون الثقافية، ١٩٩٠م).
١٠٧. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٨٧،
١٠٨. قدري علي عبد المجيد، الاتصالات الازمة وإدارة الأزمات، (الإسكندرية – الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٨م).

١٠٩. كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم ووظائف، (الرياض: مكتبة هيثم جواد، إعداد، ١٩٩٨م) .
١١٠. كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م).
١١١. كيت كينان، مركز التعريب والبرمجة، أصول المفاوضة الإدارية، ط١، (د م: الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م).
١١٢. كينيث كيرنغان وداويفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤.
١١٣. لورنس هولب، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية ، الرياض، ١٩٩٩
١١٤. مؤيد السلام وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون ناشر، بغداد ١٩٩٠.
١١٥. مارفن شو، ديناميات الجماعة، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦م.
١١٦. مايكل أرمسترنج، إدارة الأفراد، تعريب عمر أحمد عثمان، (الخرطوم: شركة مطابع السدان للعملة المحدودة، د.ت).
١١٧. مبادئ إدارة الأعمال، وجيه عبد الرسول ألعلي، (ع، ن).
١١٨. مبادئ الإدارة، خليل محمد حسن الشماع، (دار الميسرة للنشر، ٢٠٠٧م).
١١٩. محسن أحمد الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، ط١، (مصر: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣م).
١٢٠. محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات والقرارات)، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).
١٢١. محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، (الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م).
١٢٢. محمد السيد البدوي الدسوقي، كيف تصبح مفاوضاً محترفاً؟ متميزاً وناجحاً القواعد الأساسية للتفاوض، (القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٦م).
١٢٣. محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠.
١٢٤. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥).
١٢٥. محمد حسن عبد الهادي، كتاب القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، ١٩٨٥م.
١٢٦. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ٢٠٠٢.
١٢٧. محمد سيد وآخرون، الأصول العلمية للإدارة، (مصر- القاهرة- د، ن، ٢٠٠٥م).
١٢٨. محمد عبد الغني هلال، مهارات التفاوض، ط١، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية ٢٠٠٢م).
١٢٩. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد، جامعة دمشق، ١٩٩٥.
١٣٠. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
١٣١. محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق: عمان، الأردن.

١٣٢. محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق: عمان، الأردن.
١٣٣. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م.
١٣٤. محمد هزاع الحسيان، ٢٠١٠، العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
١٣٥. محمد قام القريوتي السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع٢٠٠٠)
١٣٦. محمود المساد، القيادة: سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان، بيروت: ٢٠٠٥م.
١٣٧. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م.
١٣٨. محمود سلمان، مفهوم القيادة والإدارة، مطابع رابط العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م، ص ص٩٠- ٩١.
١٣٩. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م، طبعة ٢٠٠٤م).
١٤٠. محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، ط١،عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٨م).
١٤١. مرسي السيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة.
١٤٢. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١،
١٤٣. مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م.
١٤٤. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في لمنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م).
١٤٥. مصطفى محمود أبو بكر – عبد الله بن عبد الرحمن البربري، الاتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، (الرياض: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م).
١٤٦. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ١٩٩٤.
١٤٧. مندل، مارك ج، جوردان، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية) ترجمة محمد حسنين.
١٤٨. منصور فهمي، إدارة القوي العاملة، (القاهرة: إدارة النهضة العربية، ١٩٨٢م).
١٤٩. المنظمات و أسس إدارتها، محمد بهجت جار الله كشك، (د ن، ١٩٩٩م).
١٥٠. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: دار مجدي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م).
١٥١. مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ في (عمان: دار الفخر، ٢٠٠١).
١٥٢. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. ط٥، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢)
١٥٣. ميري هوايت، التربية والسلوك والتحدي: التجربة اليابانية، عرض وتعليم سعد مرسي أحمد، كوثر حسين، عالم الكتب، مصر، القاهرة، ١٩٩١م.

١٥٤. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥.
١٥٥. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
١٥٦. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، ٢٠٠٢م.
١٥٧. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الأمارات العربية المتحدة، العدد الرابع، ٢٠٠٤م.
١٥٨. نهي حسن الصديق. التطوير التنظيمي واثره علي الأداء. رسالة ماجستير منشورة جامعة الزعيم الازهري٢٠١٢.
١٥٩. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٤،
١٦٠. هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٩٨).الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات والنظم، ط ٢، دار وائل للنشر: عمان، الاردن.
١٦١. هبه سلامه سالم غواش، (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي لدى الادارات المختلفة وفق نموذج نظرية بورتر ولولر. حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة
١٦٢. هيثم الصافي، الادارة بالحفز، (د:م، دار كنوز للنشر، ٢٠٠٧م).

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Martin fishbeinced attilude and the prediction of behavior in martin fishbeinced (reading attide theory and measurement (newyork(
2. (Schmidt ،warren H. and Posner ،Barry Z. Managerial values and expectations (A.M.A. NY ،1982).
3. Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation ، unpublished scientific research ،Riyadh ،2008 ،
4. Gareth Morgan: l'mage de l'organisation ،traduit par Solange chevrier_ voue et Michel ،4emééédition ،Esaka édition ،paris ،1983
5. Giordano Yonne: Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration ،revue de gestion des ressources humaines ،France ،26-27 mai ،1998 ،
6. Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD ،3ém éditions ،paris ،1997 ،
7. Serge Raynal: le Management par projets « Approche stratégique du changement » ،3éme édition ،Editions d'organisation ،paris ،2003 ،
8. Wind،J and Main،Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century ،kogah page ،London ،1999 ،

الفهرس	
الموضوع	**صفحة**